



INSTITUTO POLITÉCNICO de PORTALEGRE



ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO
INSTITUTO POLITÉCNICO de PORTALEGRE

Instituto Politécnico de Portalegre

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Empreendedorismo Social: Avaliação da Perceção dos *Stakeholders* acerca do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social do Instituto Politécnico de Portalegre

Projeto de Mestrado

Mestrado em Empreendedorismo e Gestão de PME's

Autor: Maria Amélia da Silva Canhoto

Orientador: Professor Doutor Joaquim Mourato

Coorientador: Doutora Márcia Oliveira

Dezembro 2012

“Pergunte sempre a cada ideia: a quem serves?”

Bertolt Brecht (1898-1956)

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste projeto, não seria possível sem o empenho e dedicação de todos aqueles que de alguma forma permitiram que se tornasse realidade e, aos quais não poderia deixar de expressar o meu sincero agradecimento, nomeadamente:

Ao Professor Doutor Joaquim Mourato pela dedicação, disponibilidade e orientação do projeto que sempre demonstrou;

À Doutora Márcia Oliveira pelos conselhos, orientação e amizade demonstrada ao longo do projeto;

A todos os colaboradores, alunos, e entidades externas do IPP que prontamente responderam aos inquéritos e sem os quais a elaboração deste projeto não teria sido possível;

Aos meus colegas e amigos pelas palavras de incentivo nas horas mais difíceis;

E à minha família, sobretudo ao meu marido, António, pelo apoio e dedicação incondicional que sempre demonstrou;

E por último, mas sem os quais a minha vida não seria como é, aos meus filhos, Pedro e Luís por toda a felicidade que me transmitem e pela força que me dão para seguir em frente.

RESUMO

As instituições de ensino superior tal como, as empresas precisam estar preparadas para os novos requisitos de atuação social, reforçados a partir das relações dos vários atores sociais envolvidos numa instituição. Estes atores denominados *stakeholders* (colaboradores, alunos e entidades externas) no IPP possuem relacionamentos diferentes entre si e a sua percepção em relação ao desempenho social e performance da instituição, deve ser avaliada e considerada no momento das tomadas de decisão. Assim, o objetivo deste estudo foi numa primeira abordagem, identificar a percepção dos *stakeholders* do IPP acerca dos SGRS implementado em 2009 e certificado no IPP desde 2011. Ou seja, avaliar o seu nível do conhecimento do sistema (conhecem? O que conhecem? Como têm obtido esse conhecimento?), e segundo estes o que falta desenvolver. Por último, pretendia-se saber se os *stakeholders* consideram que o SGRS contribui para a diferenciação, notoriedade e afirmação do IPP. Verificou-se que os *stakeholders* internos conhecem o SGRS e consideram-se envolvidos nalguns programas sociais em curso. No que respeita aos alunos, perante o desconhecimento generalizado do SGRS, sublinhamos o facto de conhecerem as políticas do IPP. Os *stakeholders* desconhecem o enquadramento teórico do sistema mas conhecem as suas ações. Também nas partes interessadas externas predomina o desconhecimento do SGRS mas reconhecem a boa conduta, transparência e imagem do IPP. Ressaltamos a percepção das entidades externas acerca da imagem ética e social que detêm do IPP na comunidade local e regional. Por último foi proposto um plano de atuação no sentido de promover o SGRS junto dos vários *stakeholders* do IPP.

Palavras-chave: Empreendedorismo Social; Responsabilidade Social; Percepção de *Stakeholders*; Instituto Politécnico de Portalegre.

ABSTRACT

The higher education institutions such as companies need to be prepared for the new requirements of social action, reinforced from the relationships of the various social actors involved in an institution.

These actors called stakeholders (staff, students and external entities) in the IPP have different relationships with each other, and their perception regarding both institutional and social performance should be evaluated and considered at the time of making a decision

The objective of this study was a first approach to identify the perception of stakeholders about the IPP's SGRS implemented in 2009 and certified in IPP since 2011. That is, evaluate their level of knowledge of the system (Do they know? What do they know and how did they gain that knowledge?), and second what isn't yet developed. Lastly we wanted to know whether stakeholders consider that the SGRS contributes to differentiation, recognition and affirmation of the IPP. It was found that internal stakeholders know SGRS and considered themselves, involved in some social programs in progress. Regarding students, facing the general lack of knowledge about the SGRS we underline the fact that they know IPP's policies. Stakeholders don't know the theoretical system but know their actions. Also in the external stakeholders we find the lack of knowledge about the SGRS but they recognize good conduct, transparency and image of the IPP. We emphasize the perception of external entities about image and social ethics that hold the IPP in local and regional community.

Finally we proposed a plan of action to promote the SGRS among various stakeholders of the IPP.

Keywords: Social Entrepreneurship, Social Responsibility, Stakeholder Perceived; Polytechnic Institute of Portalegre

LISTA DE ABREVIATURAS

DS - Desenvolvimento Sustentável

ES - Empreendedorismo Social

ESAE - Escola Superior Agrária de Elvas

ESE - Escola Superior de Educação

ESS - Escola Superior de Saúde

ESTG - Escola Superior de Tecnologia e Gestão

IES - Instituição de Ensino Superior

IPP - Instituto Politécnico de Portalegre

IPQ - Instituto Português da Qualidade

ISO - International Organization for Standardization

NP- Norma Portuguesa

RS - Responsabilidade Social

RSE - Responsabilidade Social das Empresas

SGRS - Sistema de Gestão de Responsabilidade Social

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT.....	V
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VI
ÍNDICE DE ANEXOS	XII
ÍNDICE DE FÍGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE TABELAS.....	XVII

INTRODUÇÃO.....	1
------------------------	----------

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	4
--	----------

1.1 Empreendedorismo – Conceito.....	4
1.1.1 Empreendedorismo Social.....	7
1.1.2 Empreendedorismo social numa perspetiva europeia e numa perspetiva americana	8
1.1.3 Fatores diferenciadores no empreendedorismo social	10
1.2 O empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável nas sociedades	11
1.3 O Empreendedor Social : Análise do conceito	14
1.3.1 Análise do perfil dos empreendedores sociais	14
1.3.2 Perfil do empreendedor social versus o empreendedor empresarial.....	20
1.4 Ética Social	21
1.4.1 A implementação da Ética nas empresas ou entidades	22
1.4.2 Ética empresarial e imagem institucional	23
1.5 Responsabilidade Social (RS).....	26
1.5.1 Conceito	26
1.5.2 Uma reflexão sobre o relacionamento da RSE com a comunidade.	31
1.5.3 Teoria dos <i>stakeholders</i>	35
1.6 Ensino Superior Politécnico Português: breve percurso histórico	39

1.6.1 O Ensino Superior Politécnico em Portugal e a RS	41
1.6.2 Importância no Novo Cenário do Ensino Superior	42
1.7 As Normas e Certificação das Instituições no âmbito da RS	43
1.7.1 A importância da avaliação da perceção dos Stakeholders.	47
1.8 O Empreendedorismo social no IPP e a implementação do SGRS	48
1.8.1 Empreendedorismo social no IPP	48
1.8.2 Implementado do SGRS no IPP	49
1.8.3 Monitorização do SGRS	51
CAPÍTULO II – ESTUDO DE CASO	53
2.1 Caracterização do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)	53
2.2 Caracterização do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social do IPP	55
CAPÍTULO III - METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO	56
3.1 O estudo de caso como estratégia de investigação	56
3.2 As características dos estudos de caso	57
3.3 Questões centrais do estudo e hipóteses	58
3.3.1 Questão geral do estudo	58
3.3.2 Questão central e específica do estudo	59
3.3.3. Hipóteses	59
3.4 Desenho da investigação	59
3.5 Universo	61
3.6 Trabalho preparatório	61
3.7 Técnicas de recolha de dados	61
3.8 Objetivo dos <i>e-questionários</i>	62
3.9 Processo de elaboração de <i>e-questionário</i>	62

3.10 Distribuição do <i>e-questionário</i> e o pré-teste.....	63
3.11 Tratamento de dados	64
3.11.1 Codificação das bases de dados dos Alunos	65
3.11.2 Codificação da base de dados dos Colaboradores	66
3.11.3 Codificação da base de dados das Entidades Parceiras	68
3.12 Análise de conteúdo.....	70
3.13 Resultados esperados	70

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 71

4.1 Análise resultados	71
4.1.1 Resultados primários do <i>e-inquérito</i> referente aos colaboradores do IPP.	71
4.1.1.1 Unidade Orgânica onde desempenha funções.	72
4.1.1.2 Caracterização dos colaboradores: sexo; idade; profissão e tempo de serviço	73
4.1.1.3 Conhecimentos dos colaboradores acerca do SGRS (conhecimento, envolvimento.....	75
4.1.1.4 Descrição do grau de conhecimento dos colaboradores acerca dos valores, missão, ética da RS, programas em curso e indicadores sociais do BSC.	77
4.1.1.5 Conhecimentos dos colaboradores acerca das políticas sociais dirigidas à comunidade local	80
4.1.1.6 Avaliação do conhecimento dos colaboradores do IPP acerca da divulgação, dos valores sociais, regras e conduta ética, e formação ética e social que a instituição implementou no âmbito do SGRS	82
4.1.1.7 Avaliação do conhecimento acerca da formação que o IPP proporciona aos seus colaboradores, sobre a importância dos valores e regras de conduta social no âmbito do SGRS, para a imagem da instituição	83
4.1.1.8 “Se dependesse de si, quais as sugestões (criação de novos programas ou extinção, formas de divulgação, etc.) que introduzia no sistema de gestão de responsabilidade social do IPP?”.	89

4.1.2 Resultados primários do <i>e-inquérito</i> referente aos alunos do IPP.....	90
4.1.2.1 Unidade orgânica frequentada pelos alunos.....	90
4.1.2.2 Caracterização dos alunos (idade, sexo, grau académico que frequentam e ano em que se encontram matriculados).	91
4.1.2.3 Caracterização e avaliação do grau de conhecimentos dos alunos acerca do SGRS (certificação; grau de conhecimento do sistema ; valores sociais; missão; ética; programas sociais e indicadores sociais implementados pelo IPP).....	94
4.1.2.4 Indicação do conhecimento que os alunos do IPP têm acerca das políticas relativas à comunidade local implementadas pelo SGRS (oportunidade de formação aos alunos; motivação dos alunos na participação de actividade de RS).	100
4.1.2.5 Avaliação do conhecimento dos alunos do IPP acerca da divulgação dos valores sociais, e formação ética e social que a instituição implementou no âmbito do SGRS para a sua imagem profissional.....	101
4.1.2.6 Avaliação do conhecimento acerca da preocupação das políticas de sustentabilidade implementadas no IPP para diminuir o impacto ambiental provocado pelo IPP na região (poupança de energia; transporte sustentável; natureza; poluição e reciclagem).	104
4.1.2.7 “Se dependesse de si, quais as sugestões (criação de novos programas ou extinção, formas de divulgação, etc.) que introduzia no sistema de gestão de responsabilidade social do IPP?”.	108
4.1.3 Resultados primários do <i>e-inquérito</i> referente às entidades parceiras do IPP.....	109
4.1.3.1 Caracterização das entidades externas quanto à forma e tipo.	109
4.1.3.2 Relação das entidades externas com as várias unidades orgânicas do IPP.	110
4.1.3.3 Conhecimento e envolvimento das entidades externas no SGRS do IPP. .	111
4.1.3.4 Grau de conhecimento das entidades externas acerca dos programas sociais, valores, missão e ética na RS.	113
4.1.3.5 Conhecimento das entidades externas, acerca das políticas à comunidade local; de aquisição local e do código de ética implementado nas suas relações	116

4.1.3.6	Concordância acerca da conduta de transparência nas relações com os seus fornecedores e procura divulgar os seus valores sociais junto dos seus parceiros, e da consciência dos valores e regras de conduta ética e social do IPP.	118
4.1.3.7	Avaliação do grau de conhecimento das políticas de sustentabilidade ambiental do IPP implementadas no âmbito do SGRS.	120
4.1.3.8	“Se dependesse de si, quais as sugestões que introduzia no sistema de gestão de responsabilidade social do IPP?”.	123
4.2	SÍNTESE DOS RESULTADOS	124
CAPÍTULO V – PLANO DE ATUAÇÃO/INTERMEDIACÃO.....		128
5.1	CONHECIMENTO/SENSIBILIZAÇÃO.....	129
5.2	ENVOLVIMENTO COM O SGRS DO IPP	130
5.3	POLÍTICAS DIRIGIDAS À COMUNIDADE LOCAL.....	132
5.4	POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE	133
5.5	DIVULGAÇÃO DO SGRS	134
5.6	IMPLEMENTAÇÃO DOS PROGRAMAS, PÚBLICO A ATINGIR, OBJETIVO DAS MEDIDAS	134
5.6.1	Programa “Embaixador Social do IPP”	134
5.6.2	Programa “Conhecer Social”	135
5.6.3	Programa “Sentir”	136
5.6.4	Programa “Conhecer”	137
5.6.5	Programa “Divulgar Social”	138
5.6.6	Programa “Rede Social do IPP”	139
5.6.7	PROGRAMA “PROTEGER, RECICLAR E RENOVAR”	141
CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS		143
	Limitações do Estudo	150
	Recomendações futuras de investigação	150
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		151
ANEXOS.....		168

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 - <i>E-INQUÉRITO</i> (COLABORADORES DO IPP)	169
ANEXO 2 - <i>É-INQUERITOS</i> (ALUNOS IPP)	174
ANEXO 3 - <i>É-INQUERITOS</i> (ENTIDADES EXTERNAS)	180
ANEXO 4 - OUTPUT DO SPSS (COLABORADORES)	185
ANEXO 5 - OUTPUT DO SPSS (ALUNOS)	195
ANEXO 6 - OUTPUT DO SPSS (ENTIDADES EXTERNAS)	204

ÍNDICE DE FÍGURAS

FIGURA 1 - MODELO DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DE CARROL.....	27
FIGURA 2 - REDE DO ENSINO SUPERIOR EM PORTUGAL	40
FIGURA 3 - NORMA SA 8000	44
FIGURA 4 - NORMA ISO 26000-2010	46
FIGURA 5 - NORMA PORTUGUESA - NP 4469-1:2008	47
FIGURA 6 - SISTEMA DE GESTÃO DA NP 4469-1:2008.....	51
FIGURA 7 - ORGANOGRAMA IPP	53
FIGURA 8 - DESENHO DA INVESTIGAÇÃO	60
FIGURA 9 - UNIDADE ORGÂNICA.....	72
FIGURA 10 - SEXO DOS INQUIRIDOS.....	73
FIGURA 11 - IDADE DOS COLABORADORES.....	73
FIGURA 12 - PROFISSÃO DOS COLABORADORES (DOCENTE, NÃO DOCENTE)	74
FIGURA 13 - TEMPO DE SERVIÇO DOS COLABORADORES NO IPP.....	74
FIGURA 14 - SABE QUE O IPP TEM UM SGRS CERTIFICADO?	75
FIGURA 15 - CONHECIMENTO DO SGRS DO IPP	76
FIGURA 16 - GRAU DE CONHECIMENTO DO SGRS DO IPP.....	76
FIGURA 17 - GRAU DE ENVOLVIMENTO COM O SGRS DO IPP	77
FIGURA 18 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DOS COLABORADORES ACERCA DOS VALORES DE RS NO IPP.....	78
FIGURA 19 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DOS COLABORADORES ACERCA DA "MISSÃO" NA RS DO IPP.....	78
FIGURA 20 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTOS DOS COLABORADORES ACERCA DA ÉTICA NA RS DO IPP.....	79
FIGURA 21 - GRAU DE CONHECIMENTO ACERCA DOS INDICADORES SOCIAIS IMPLEMENTADOS NO IPP.....	79
FIGURA 22 - GRAU DE CONHECIMENTO ACERCA DOS PROGRAMAS SOCIAIS EM CURSO NO IPP.....	80
FIGURA 23 - O IPP PROPORCIONA OPORTUNIDADES DE FORMAÇÃO AOS COLABORADORES E COMUNIDADE LOCAL.....	80
FIGURA 24 - OS COLABORADORES DO IPP SÃO MOTIVADOS E INCENTIVADOS A PARTICIPAR EM ATIVIDADES SOCIAIS NA COMUNIDADE	81
FIGURA 25 - GRAU DE CONHECIMENTO ACERCA DOS PROGRAMAS SOCIAIS EM CURSO NO IPP.....	82
FIGURA 26 - DIVULGAÇÃO DOS VALORES SOCIAIS AOS COLABORADORES ATRAVÉS DE COMUNICAÇÃO INTERNA	82
FIGURA 27 - OS COLABORADORES TÊM CONSCIÊNCIA DOS VALORES SOCIAIS E REGRAS DE CONDUTA ÉTICA E SOCIAL DO IPP.....	83

FIGURA 28 - O IPP PROPORCIONA FORMAÇÃO AOS SEUS COLABORADORES SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS VALORES E REGRAS DE CONDUTA DO IPP	84
FIGURA 29 - OS COLABORADORES TÊM CONSCIÊNCIA DOS VALORES SOCIAIS E REGRAS DE CONDUTA ÉTICA E SOCIAL DO IPP.....	85
FIGURA 30 - O IPP TENTA FAZER AS SUAS AQUISIÇÕES NO MERCADO LOCAL SEMPRE QUE POSSÍVEL.....	86
FIGURA 31 - O IPP REVELA PREOCUPAÇÃO EM REDUZIR O IMPACTO AMBIENTAL NA INSTITUIÇÃO ATRAVÉS DA POUPANÇA DE ENERGIA	86
FIGURA 32 - O IPP REVELA PREOCUPAÇÃO EM REDUZIR O IMPACTO AMBIENTAL NA INSTITUIÇÃO ATRAVÉS DA PREVENÇÃO DA POLUIÇÃO	87
FIGURA 33 - O IPP REVELA PREOCUPAÇÃO EM REDUZIR O IMPACTO AMBIENTAL NA INSTITUIÇÃO ATRAVÉS DE OPÇÕES DE TRANSPORTE SUSTENTÁVEL	88
FIGURA 34 - COMO OBTVEU CONHECIMENTO DO SGRS DO IPP.....	88
FIGURA 35 - UNIDADE ORGÂNICA FREQUENTADA PELOS ALUNOS.....	91
FIGURA 36 - CARACTERIZAÇÃO DOS ALUNOS QUANTO À IDADE	92
FIGURA 37 - CARACTERIZAÇÃO DOS ALUNOS DO IPP QUANTO AO SEXO	92
FIGURA 38 - GRAU ACADÊMICO DOS ALUNOS INSCRITOS NO IPP	93
FIGURA 39 - ANO DE MATRÍCULA DOS ALUNOS DO IPP	93
FIGURA 40 - CONHECIMENTO DA CERTIFICAÇÃO DO SGRS DO IPP.....	94
FIGURA 41 - CONHECIMENTO DOS ALUNOS DO IPP ACERCA DO SGRS	95
FIGURA 42 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DOS ALUNOS ACERCA DO SGRS DO IPP.....	95
FIGURA 43 - INDICAÇÃO DO GRAU DE ENVOLVIMENTO DOS ALUNOS NO SGRS DO IPP	96
FIGURA 44 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTOS DOS ALUNOS ACERCA DOS VALORES DE RS NO IPP	97
FIGURA 45 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO ACERCA DA "MISSÃO" NA RS DO IPP.....	97
FIGURA 46 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO ACERCA DA ÉTICA NA RS DO IPP	98
FIGURA 47 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO ACERCA DOS PROGRAMAS SOCIAIS EM CURSO NO IPP.....	99
FIGURA 48 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO ACERCA DOS INDICADORES SOCIAIS IMPLEMENTADOS NO BSC	99
FIGURA 49 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO ACERCA DAS POLÍTICAS FORMATIVAS DIRECIONADAS PARA A COMUNIDADE	100
FIGURA 50 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DAS POLÍTICAS DE INCENTIVO À PARTICIPAÇÃO NAS ATIVIDADES SOCIAIS	101
FIGURA 51 - GRAU DE CONHECIMENTO DOS ALUNOS ACERCA DA DIVULGAÇÃO DOS VALORES SOCIAIS NO IPP.....	102
FIGURA 52 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONSCIÊNCIA DOS VALORES E REGRAS DE CONDUTA ÉTICA E SOCIAL DO IPP.....	103

FIGURA 53 - CONHECIMENTO DA FORMAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DOS VALORES SOCIAIS E ÉTICOS NA IMAGEM PROFISSIONAL DOS ALUNOS DO IPP	104
FIGURA 54 - GRAU DE CONHECIMENTO DAS POLÍTICAS ENERGÉTICAS DO IPP	105
FIGURA 55 - GRAU DE CONHECIMENTO DAS POLÍTICAS DE TRANSPORTE SUSTENTÁVEIS DO IPP	105
FIGURA 56 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DOS ALUNOS ACERCA DAS POLÍTICAS DE PROTEÇÃO DA NATUREZA	106
FIGURA 57 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DOS ALUNOS DO IPP ACERCA DAS POLÍTICAS DE REDUÇÃO DA POLUIÇÃO IMPLEMENTADAS NO IPP	106
FIGURA 58 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DOS ALUNOS ACERCA DAS POLÍTICAS DE RECICLAGEM DE RESÍDUOS	107
FIGURA 59 - TOMADA DE CONHECIMENTO DO SGRS PELOS ALUNOS DO IPP	107
FIGURA 60 - CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE QUANTO À FORMA	109
FIGURA 61 - TIPO DE ENTIDADE	110
FIGURA 62 - UNIDADE ORGÂNICA COM A QUAL SE RELACIONA	111
FIGURA 63 - INDICAÇÃO SOBRE SE AS ENTIDADES SABEM OU NÃO DO SGRS CERTIFICADO DO IPP	112
FIGURA 64 - AS ENTIDADES CONHECEM O SGRS DO IPP?	112
FIGURA 65 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DAS ENTIDADES EXTERNAS ACERCA DO SGRS DO IPP	113
FIGURA 66 - GRAU DE ENVOLVIMENTO DAS ENTIDADES EXTERNAS NOS PROGRAMAS SOCIAIS EM CURSO NO IPP	114
FIGURA 67 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DAS ENTIDADES EXTERNAS ACERCA DOS VALORES DE RS DO IPP	115
FIGURA 68 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DAS ENTIDADES EXTERNAS ACERCA DA MISSÃO DA RS DO IPP	115
FIGURA 69 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DAS ENTIDADES EXTERNAS ACERCA DA ÉTICA NA RS DO IPP	116
FIGURA 70 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DAS ENTIDADES EXTERNAS ACERCA DAS POLÍTICAS SOCIAIS DIRIGIDAS À COMUNIDADE LOCAL	117
FIGURA 71- CONHECIMENTO DAS POLÍTICAS DE AQUISIÇÃO NO MERCADO LOCAL	117
FIGURA 72 - INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DAS ENTIDADES EXTERNAS ACERCA DO CÓDIGO DE ÉTICA QUE O IPP FAZ QUESTÃO DE ASSUMIR	118
FIGURA 73 - RECONHECIMENTO DA CONDUTA DE TRANSPARÊNCIA DO IPP JUNTO DOS FORNECEDORES	119
FIGURA 74- INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DAS ENTIDADES EXTERNAS ACERCA DA CONDUTA ÉTICA DO IPP	119
FIGURA 75- INDICAÇÃO DO GRAU DE CONHECIMENTO DAS POLÍTICAS ENERGÉTICAS NO SGRS DO IPP	120
FIGURA 76 - CONHECIMENTO DAS POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL: PREVENÇÃO DA POLUIÇÃO	121

FIGURA 77- CONHECIMENTO DAS POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL: PREVENÇÃO DA NATUREZA.....	121
FIGURA 78 - CONHECIMENTO DAS POLÍTICAS DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL: MINIMIZAÇÃO DE RESÍDUOS E RECICLAGEM	122
FIGURA 79 - MEIO DE DIVULGAÇÃO DO SGRS ÀS ENTIDADES EXTERNAS	122

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1 - SÍNTESE DE RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO SGRS DO IPP (CONHECIMENTO, ENVOLVIMENTO, SGRS, E POLÍTICAS DIRIGIDAS À COMUNIDADE)	125
QUADRO 2 - SÍNTESE DE RESULTADOS DA AVALIAÇÃO DO SGRS DO IPP (VALORES SOCIAIS, POLITICAS DE SUSTENTABILIDADE E FORMAS DE DIVULGAÇÃO)	126
QUADRO 3 - PLANO DE ATUAÇÃO	143

INTRODUÇÃO

O Empreendedorismo é um conceito que se conhece em termos gerais, isto é, está interiorizado na sociedade e entre as pessoas e, como tal, pode ser expresso de inúmeras formas, até mesmo aparentemente ocultas (Peterson, 1981). Por sua vez, o “Empreendedorismo Social” é um termo utilizado para descrever abordagens inovadoras que pretendem resolver problemas sociais (Desa, [s/d]).

Apesar do tema da Responsabilidade Social (RS) não ser recente, está intimamente relacionado com o termo “Empreendedorismo” e as alterações ao conceito de RS e aos valores individuais suscitaram um interesse crescente dos académicos, das instituições e do mundo empresarial.

Segundo Carroll, (1999), a principal função de uma empresa ou organização consiste na criação de valor através da produção de bens e serviços, alcançando desta forma lucros para os seus proprietários e acionistas e bem-estar para a sociedade, em especial através de um processo contínuo de criação de emprego. A emergência de novas pressões sociais e de mercado está a conduzir progressivamente a alterações dos valores e dos horizontes da atividade empresarial e não só. Num mundo globalizado, as políticas económicas, culturais e sociais, estão cada vez mais relacionadas entre si e têm cada vez maior impacto. É neste âmbito que surge a temática da RS como a necessidade de existir um espírito socialmente responsável, que vá de encontro ao desenvolvimento sustentável (DS).

Não é possível encarar de modo promissor um futuro de sucesso sem contar com empresas, organizações e instituições de ensino superior, que incorporem na sua atuação boas práticas de RS junto dos seus *Stakeholders* em geral e dos colaboradores em particular, evidenciando a sua importância e incentivando a que haja uma participação cada vez maior a nível interno. Durante algum tempo, confundiu-se RS com ações de filantropia e muitas vezes desligadas do objeto de negócio da empresa. Estas ações podem fazer parte da RS de uma empresa mas, por si só, não a tornam socialmente responsável.

O Livro Verde definiu RS como “*a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação nas atividades com as partes interessadas* (Comissão Europeia, 2003:3)” isto é, a RS é, essencialmente um conceito, segundo o qual as empresas decidem, de forma voluntária, fazer face à pressão

que a sociedade exerce na atividade empresarial, contribuindo para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais “limpo”.

Neste sentido o gestor reconhece, hoje, claramente, que o sucesso económico e financeiro está ligado à integração dos valores do Desenvolvimento Sustentável (DS) – o desenvolvimento que permite às gerações presentes satisfazer as suas necessidades, sem pôr em causa a mesma possibilidade às gerações futuras. Ou seja, as instituições de ensino superior, tal como as empresas, devem integrar nas suas operações o impacto, económico, social e ambiental da sua atividade. Esta tridimensão, também designada pela expressão anglo-saxónica de *Triple Bottom Line*, reflete a nova mentalidade dos gestores baseada numa gestão orientada por objetivos relacionados não só com os resultados, mas também com o planeta e com as pessoas.

Nasce assim a responsabilidade social como uma preocupação do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP), com especial atenção para o alojamento de alunos e docentes, o fornecimento de refeições, o apoio médico, a prática desportiva, o acesso às novas tecnologias e a participação em atividades culturais e ainda a cooperação com a comunidade, a articulação com instituições e empresas. Toda a dinâmica e preocupação social presente na cultura do Instituto Politécnico de Portalegre, teve o seu reconhecimento na obtenção da certificação de acordo com a norma NP 4469-1 2008 (1ª Instituição portuguesa de ensino superior a obter esta certificação).

O nosso projeto tem a finalidade de avaliar de que forma, esta preocupação está a ser percecionada por todos os seus colaboradores internos e externos (*Stakeholders*), ou seja, identificar o grau de conhecimento e percepção que os *Stakeholders* do IPP têm acerca do seu Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGRS), e, como objetivo específico, saber quais as preocupações sociais do IPP, que programa e ações de responsabilidade social o IPP pratica? Por outro lado o IPP necessita saber o impacto destas práticas nas partes interessadas. Que conhecimentos têm, o que consideram mais importante, o que é desnecessário, o que falta, etc. Por último, interessa saber como é que a responsabilidade social contribui para a diferenciação da instituição, para a sua imagem, para a sua notoriedade, para a sua afirmação.

O nosso projeto de investigação realizou-se entre os meses de fevereiro e dezembro de 2012, desenvolvendo-se em quatro fases distintas, sendo elas: (Parte 1) Revisão Bibliográfica: fase onde se realizou o levantamento da literatura existente sobre o conceito

de Responsabilidade Social e se contextualizou o problema em estudo; esta fase deu lugar à avaliação da percepção dos colaboradores relativamente à RS e aos programas em curso na instituição através da distribuição de questionários aos *Stakeholders* (*colaboradores, alunos e entidades externas*) do IPP; seguiu-se o tratamento da informação obtida, através do *software SPSS V17* (Parte II) e análise dos resultados; A última fase do trabalho resultou da análise dos resultados obtidos, a elaboração de um plano de atuação de forma a responder às lacunas identificadas (Parte III e IV), bem como a conclusão do estudo e a proposto de investigações futuras.

Este estudo, permitiu identificar a percepção que os *Stakeholders* do IPP têm em acerca do seu SGRS e concluiu-se que, os *Stakeholders* do IPP conhecem o SGRS, e reconhecem a importância deste para a imagem e afirmação da instituição na região que integra. Partindo desta informação, pode propor-se um plano de atuação com sugestões/alterações a introduzir no sistema. Não pudemos esquecer que o SGRS é bastante jovem e encontra-se numa fase de avaliação e adaptação contínua do seu desempenho atual e futuro.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

“O empreendedorismo é uma revolução silenciosa que será para o século XXI, mais do que a revolução industrial para o século XX.”

In: Timmons, Jeffrey, 1994

1.1 Empreendedorismo – Conceito

O conceito de Empreendedorismo tem vindo a ser amplamente divulgado em Portugal, essencialmente nestes últimos anos. No entanto, e, principalmente nos Estados Unidos, país onde o termo “capitalismo” se assume na sua plenitude, o termo “Empreendedorismo” é conhecido e diferenciado há muitos anos, não sendo por isso, um conceito novo ou desconhecido (Dornelas, 2005).

O termo empreendedor (entrepreneur) teve a sua origem na França por volta dos séculos XVII e XVIII, devido à necessidade em se designar indivíduos capazes de estimular o desenvolvimento económico seguindo novas e melhores formas de atuar e gerir (Cantillon, 1759).

No séc. XX, o economista Joseph Schumpeter (1950) descreve os empreendedores como pessoas criativas e inovadoras, afirmando que ...

“ (...) a função dos empreendedores é reformar ou revolucionar o padrão de produção (...) através da exploração de uma invenção ou de uma possibilidade tecnológica ainda não experimentada”

O autor Kenneth Knight (1967), entre outros, deu especial atenção ao papel do empreendedor e ao impacto dos empreendedores no desenvolvimento e na dinâmica da economia.

Mais tarde, Peter Drucker (1970) ampliou as suas reflexões e associou ao conceito de empreendedorismo o conceito de risco. O risco está associado aos processos de

mudança, transformação social e económica, porque enfrenta sempre os constrangimentos e ameaças naturais decorrentes dos processos de introdução e consolidação da inovação. Segundo Drucker (1970), os empreendedores não têm que provocar mudança mas sim explorar as oportunidades que surgem através dela, ou seja, estes indivíduos vêm as oportunidades criadas pela mudança em vez de verem os problemas que dela advêm. Citando as suas palavras: “*o empreendedor está sempre à procura da mudança, reage à mudança e explora-a como uma oportunidade.*” (cit. in Dees:2001:2). Foi a partir deste momento que o conceito de oportunidade começou a ganhar força e importância na definição de empreendedorismo.

Howard Stevenson (2000), defendeu, ainda, a mobilização de recursos e competências para alcançar os objetivos finais, isto é, os empreendedores não só aproveitam as oportunidades como também mobilizam recursos, não deixando que estes limitem as suas escolhas pelo contrário, permitindo antes a sua potencialização.

O conceito de “Empreendedorismo” apareceu deste modo, inicialmente relacionado com as características pessoais (e não contextuais) do indivíduo, com “o fazer algo”. Estas características identificam-se como competências inatas relacionadas com a dinâmica e criatividade de criar valor social e económico. Posteriormente, o conceito é alargado com a introdução da capacidade de inovação, capaz de provocar uma mudança na sociedade ou da relação no mundo através da criação de novas necessidades e novas respostas a essas mesmas necessidades.

Gradualmente, o empreendedorismo associa-se à ideia de risco, social e económico, no sentido em que a inovação, a criação de algo novo, pode ter repercussões inesperadas na comunidade provocando o sucesso ou o fracasso das iniciativas.

Segundo, Vieira (2011), podemos traduzir o conceito de empreendedorismo na seguinte equação:

“Empreendedorismo = Características Individuais do Sujeito + Inovação Social + Risco Económico e Social + Oportunidades + Gestão de Recursos e de Necessidades Económicas e Sociais.” (Vieira, 2011:16),

Podemos assim definir esta equação da seguinte forma: o empreendedorismo está intimamente relacionado com características pessoais dos sujeitos mas também com os aspetos contextuais da sociedade onde estes se encontram. Além disso, compreende a

identificação de oportunidades, encontrando as respostas necessárias para minimizar as necessidades emergentes e diferenciando-as das já existentes, gerindo da melhor forma todos os recursos económicos e sociais que essas mesmas respostas compreendem.

Atualmente, existe um maior consenso sobre o que é o empreendedorismo. Autores como Carton, Hofer & Meeks (1998) oferecem-nos uma definição operacional, baseada na ideia de Schumpeter (1950), em que “empreendedorismo” se define como, indivíduos...

“a procura de uma oportunidade descontinuada envolvendo a criação de uma organização (ou suborganização) com a expectativa de criação de valor para os participantes. O empreendedor é o indivíduo (ou a equipa) que identifica a oportunidade, reúne os recursos necessários, cria e é responsável pela performance da organização. Portanto, o empreendedorismo é o meio pelo qual as novas organizações são formadas com os empregos resultantes e a criação de bem-estar.” (cit. in Sarkar: 2009:30)

A crescente preocupação com a criação de pequenas e médias empresas sustentáveis e sustentadas, associada à necessidade de conter o atual incremento da mortalidade de empresas e empreendimentos são, sem dúvida, a razão para a popularidade do termo empreendedorismo. Assim,

“A globalização, a competitividade, a sustentabilidade, a economia do conhecimento, entre outros paradigmas recentes, exigem a definição de estratégias sobre como usar o empreendedorismo para desenvolver capacidades, características e qualidades empresariais.” (Baganha et al., 2005:76)

O empreendedorismo resulta da tentativa de criar um novo negócio ou novo empreendimento por um indivíduo, grupo de indivíduos, organização ou instituição, que se traduz no autoemprego, numa nova unidade empresarial ou na expansão de uma empresa já existente (Baganha et al., 2005). Ainda, segundo a Comissão Europeia (1998), o empreendedorismo pode ser visto como um processo motivante e dinâmico a partir do qual determinados indivíduos identificam sistematicamente oportunidades económicas, e respondem, desenvolvendo, produzindo e vendendo bens e serviços.

Já há algum tempo que se fala e atualmente cada vez mais se interioriza, que o emprego para toda a vida não existe, sendo cada vez mais necessário em alternativa identificar recursos e competências específicas que permitam a criação do próprio negócio e, conseqüentemente, a criação de novos e mais qualificados colaboradores e gestores. No entanto, o empreendedorismo não é apenas atributo de gestores e empresários, o empreendedor pode ser também um trabalhador por conta de outrem ou um funcionário

público, desde que evidencie uma atitude pró-ativa na identificação e resolução de desafios, inovando nos processos, procedimentos ou produtos e serviços prestados.

1.1.1 Empreendedorismo Social

Como foi anteriormente referido, o termo “empreendedorismo” surgiu na França, algures durante o século XVII e início do século XVIII, no entanto a ideia de “empreendedorismo social” sempre foi alvo de uma grande resistência (Dees, 1998). Trata-se de um termo que se encaixa muito melhor na realidade atual. O empreendedorismo social conjuga a paixão por uma missão social com a imagem de disciplina, inovação e determinação associada a uma estratégia empresarial.

Segundo Bacq & Janssen (2008) o empreendedorismo social é antes de mais um fenómeno complexo e muito abrangente e as empresas que se dedicam a este tipo de investimento social têm suscitado grande interesse na última década por todo o mundo numa perspetiva política em particular, mas também como um novo contexto para o estudo do empreendedorismo (Mair, 2006). De forma mais clara, este termo pode ser definido e compreendido como a utilização de processos empresariais mas com fins sociais (Parkinson & Howorth, 2008).

Nos últimos 25 anos do século XX, o empreendedorismo tornou-se um modelo que introduziu um pensamento inovador, para a organização das empresas, no sentido de implementar uma mudança nas configurações e nos espaços a que estavam confinadas permitindo desta forma alavancar a transformação social. Através dele, a visão do comércio em geral deixou de ser simples, com objetivos económicos de unidade e tornando-se pelo contrário muito complexa (Steyaert & Katz 2004).

Desta forma, o empreendedorismo social surge como o impacto mais alargado que o empreendedorismo pode ter. O empreendedorismo social tem conseguido dar resposta a várias realidades e novos desafios. E é na articulação com o ambiente empresarial, mais direcionada e com objetivos claros no âmbito da responsabilidade social (RS), que este começa a ter um papel fundamental e a ser uma ferramenta imprescindível. Aqui a aproximação ao empreendedorismo é realizada numa vertente de cariz social e não

somente lucrativo, com um objetivo social muito bem definido e, nesta abordagem o empreendedorismo mostra ser uma das soluções possíveis para uma sociedade mais equilibrada e mais justa.

Em suma,

“o empreendedorismo social é uma abordagem inovadora com o objetivo de melhor resolver os problemas sociais, com clara missão social, sustentável, passível de ser replicada em outros contextos e com capacidade de produzir impacto social em larga escala.” (IES:2010)

No entanto, para que estas atividades empreendedoras aconteçam de forma eficiente e eficaz, as empresas precisam estar munidas nos seus quadros de profissionais que façam a diferença, porque, onde algumas pessoas vêem problemas, os empreendedores vêem oportunidades.

1.1.2 Empreendedorismo social numa perspetiva europeia e numa perspetiva americana

Observando o Empreendedorismo Social de um ponto de vista temático é possível identificar três vertentes existentes na literatura:

- A primeira - centra-se essencialmente no indivíduo (no empreendedor);
- A segunda vertente - centra-se no processo;
- A terceira e última vertente incidem sobre o tipo de organização criada.

Quando comparamos as literaturas europeias e americanas, observa-se também, que ambas coincidem em que o principal objetivo do ES é a criação de valor social.

Porém, são claramente distintas num ponto específico e essencial enquanto na Europa o papel central é desempenhado pelas políticas públicas e pelos princípios democráticos, nos Estados Unidos da América (EUA), o empreendedorismo social caracteriza-se pela abordagem independente do governo em relação a esta temática (Bacq & Janssen, 2008).

Assim, devemos referir que o empreendedorismo não é um conceito único, estático mas sim, algo que existe independentemente da localidade onde este nasce ou emerge (Steyaert & Katz 2004). Nos EUA, os estudos desenvolvidos pelas comunidades académicas em relação a este conceito, resumem-se basicamente a 2 Escolas: The American Social Innovation School e The American Social Enterprise School. A primeira, localiza o estudo do empreendedorismo social na descoberta e desenvolvimento de novas e melhores formas de resolver problemas para satisfazer necessidades sociais existentes; a segunda, situa o empreendedorismo social no processo de convencer ou recrutar as novas gerações através do voluntariado no sentido de desenvolver atividades essencialmente sociais (Dees & Battle, 2006). Enquanto isso na Europa, o empreendedorismo social é definido e observado de forma diferente tanto a nível de conceito como a nível de legislação.

O conceito de “Empreendedorismo Social “ na Europa é definido pela British Department of Trade and Industry, pela Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) e pela European Research Network on Philanthropy. No entanto a legislação é definida por cada país, de forma a permitir a elaboração de normas claras e adaptadas à realidade particular de cada um. A legislação tem como objetivo principal definir o que é uma Empresa Social, o que se pode esperar, o seu meio de ação, tendo como já foi referido, um papel central no setor social (Bacq & Janssen, 2008).

O empreendedorismo social, na sua essência comparte com o empreendedorismo empresarial a vontade de desenvolver valor, social e económico, num produto ou serviço, assim como as dificuldades e obstáculos existente em alcançar todos os meios e recursos necessários tentando, isso sim, manter sempre uma atitude criativa e inovadora perante estes desafios. Nesse sentido, consideramos importante referir a forte união que existe entre o mundo social e o mundo económico/empresarial, no qual exista a criação, não só de valores e bens económicos, mas também e muito mais importante, a criação de valores e bens sociais para promover e alavancar a mudança social.

Para que esta visão se torne uma realidade tanto nos EUA como na Europa ou qualquer outro lugar do mundo, é importante que os dois consigam trabalhar e relacionar-se em conjunto, em prol de um benefício comum, e com uma dimensão do tamanho da sociedade global. O mundo empresarial pode dar resposta ao setor social, utilizando os mercados financeiros como criadores de valor social, e o mundo social pode funcionar como uma

mais-valia para o setor empresarial, tornando-o socialmente responsável e justo aportando-lhe uma visibilidade social junto dos seus parceiros e concorrentes.

1.1.3 Fatores diferenciadores no empreendedorismo social

Os fatores que distinguem o empreendedorismo social do empreendedorismo empresarial prendem-se essencialmente com a obtenção de benefícios económicos e financeiros, isto é, o lucro; o principal interesse e motivação no momento de criar uma empresa social é o de aportar valor económico e social, do qual vão usufruir os beneficiários que não têm meios para pagar o custo integral dos seus serviços. Nestas empresas existe apenas uma variável essencial – a dedicação e entrega total tanto para o sucesso do projeto como para a rede social em que o mesmo está inserido (Christie & Honig, 2006).

Shane (2003) sugere que o empreendedorismo acontece no conhecimento do indivíduo e no sentido de oportunidade deste, aproveitando para tal o tema da vigilância, da observação e da oportunidade (Kirzner, 1973). Existem, ainda outros autores que referem como variável mais importante no processo do empreendedorismo a criação, organização e desenvolvimento de um projeto social embutido de fatores abrangentes do empreendedorismo (Gartner, 1988). Recentemente, realizaram-se alguns estudos tendo como base de estudo fundamentalmente fatores sociais, culturais, históricos e estruturais (Jones & Spicer, 2005) numa perspetiva emergente baseada em sociologia económica e empresarial (Zafirovski, 1999).

Segundo Jones & Spicer (2005), o conceito de empreendedorismo analisado socialmente reveste-se assim numa perspetiva cultural, permitindo estudar o empreendedorismo empresarial através de raciocínios entre o social e o simbólico, o textual e o discursivo, o antropológico e o literário.

Pode-se então referir que o empreendedorismo é nem mais nem menos que um processo cultural baseado numa mistura de análises sociais desenvolvidas, podendo à posterior realizar-se uma interpretação complexa da tendência dos mercados financeiros e sociais (Lavoie & Chamlee-Wright, 2000).

Covin & Slevin (1991), através de alguns estudos e análises desenvolvidas ao nível das empresas, reuniram material que lhes permitiu afirmar que o empreendedorismo engloba quatro fatores essenciais: O saber, a pro-atividade, a gestão de riscos, e a inovação. Por sua vez, autores como Mair & Martí (2006) defendem também, que o empreendedorismo social aborda apenas três elementos essenciais: oportunidade, empresas individuais, e engenho ou criatividade.

As múltiplas variáveis que nos surgem no empreendedorismo - sociais, culturais, cívicas, ecológicas, etc., obrigam à criação e união de esforços empresariais direcionados essencialmente para determinados grupos de cidadãos (muitas vezes apelidados ou catalogados como os mais desfavorecidos), numa sociedade em constante mudança. O empreendedorismo social surge desta forma muito mais como uma atividade cada vez mais privada no campo público, sem esquecer que até o setor público utiliza o empreendedorismo social como uma estratégia quotidiana no campo social (Steyaert & Katz, 2004).

1.2 O empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável nas sociedades

O Empreendedorismo social surge por diversas razões, entre as principais, a sua influência sobre o desenvolvimento económico e a sua capacidade para eliminar necessidades sociais para as quais não existem respostas suficientes na atualidade, associado ao desenvolvimento sustentável das sociedades (Freyman & Richomme- Huet, s/d).

O desenvolvimento sustentável das sociedades é definido, pela World Commission on Economies Development (1987), como a capacidade de desenvolvimento sustentável de modo a suprir as necessidades da sociedade atual sem comprometer as gerações futuras de virem a suprir as suas próprias necessidades.

Para conhecermos, de forma mais clara e objetiva podemos referir que o desenvolvimento sustentado é interpretado nas quatro dimensões que de seguida referimos:

- A dimensão ecológica - Nesta dimensão pressupõe-se a manutenção do ambiente natural através de um uso mais eficiente dos recursos naturais e da diminuição da produção de resíduos;
- A dimensão económica – Nesta dimensão defende-se a sustentabilidade económica realçando a distribuição otimizada de bens e serviços ou seja uma distribuição mais justa da riqueza mundial;
- A dimensão social – Nesta dimensão pretende-se proporcionar a todos os setores sociais oportunidades iguais para todos. Referindo essencialmente as áreas do emprego, saúde, educação e participação na sociedade;
- A dimensão cultural – Por último nesta dimensão pretende-se a valorização das várias entidades culturais para preservar a história e cultura de um povo (Daly, 1991).

Em setembro de 2000, e para se poder alcançar o desenvolvimento sustentável, foi criado a United Nations Millenium Declaration. Na qual, todos os países se comprometeram a fazer o possível para erradicar a pobreza, promover a dignidade e a igualdade humana, alcançando a paz, a democracia, e a sustentabilidade ambiental.

Com o intuito de operacionalizar a declaração, foram criados objetivos – Millennium Development Goals (MGD's) – a atingir até 2015 nos quais se encontram incluídas áreas como a Saúde, a Educação e a Qualidade Ambiental (Seelos & Mair, 2005). Na verdade já se observa uma consciencialização em alcançar esses objetivos, constatando-se que em vários locais e nalguns países já existe uma forte presença do empreendedorismo social nomeadamente no setor da saúde (De Leeuw 1999), no setor informal do Terceiro Mundo (Morris et al., 1996), na ecologia e na sustentabilidade (Pastakia 1998, Larson 2000, Albreeht 2002), nas organizações não-governamentais de desenvolvimento (Fowler 2000), no espírito cívico que se sentem (Henton et al 1997), na educação e nas instituições de ensino superior (Feldman 2001), na arte e cultura (Lavoie & Chamlee-Wright 2000), nas cidades (Hall & Hubbard 1998, Acs 2002), e até no sector “de rápido crescimento” de empresas sociais (Quarter, 2000).

Quando se analisa o relatório da OCDE referente a 1998, deparamo-nos inicialmente com uma abordagem puramente económica do empreendedorismo, em que se define o empreendedorismo como crucial para o funcionamento das economias de mercado e os empreendedores, como agentes de mudança e crescimento numa economia de mercado.

No relatório da Comissão Europeia, também se verifica uma vontade enorme em acreditar que o lugar da Europa como potência económica depende dos seus futuros empreendedores e da competitividade das suas empresas, com a criação de um slogan que incentive a necessidade de apostar no empreendedorismo com vista a alcançar os objetivos sociais e económicos futuros (Reynolds et al., 1999).

Christie & Honig (2006) defende que os *Stakeholders* ou partes interessadas em Empreendedorismo social incluem líderes comunitários, líderes de organizações sem fins lucrativos, utentes, dirigentes institucionais e empresários em geral, concluindo este autor como crucial, a importância do empreendedorismo social, como fator estratégico para o desenvolvimento mundial de serviços e produtos competitivos.

As principais abordagens literárias sobre o empreendedorismo social acentuam o seu foco nas relações entre este e as privatizações (Lloyd & Mason, 1984; Nolan, 2003; Haywood & Nicholls, 2004; Southern, 2006), em especial em termos de política de reformulação e desenvolvimento económico. Como tal, o incentivo das empresas sociais é encarado como um dos eixos centrais nas estratégias de desenvolvimento regional, particularmente nas áreas de privatização de serviços do terceiro setor de modo a obter um desenvolvimento sustentável (Johannisson 1990). Os agentes do empreendedorismo estão cada vez mais interessados em identificar as melhores técnicas e práticas para a gestão dos serviços, inclusive, nos mercados menos competitivos ou com reconhecidas assimetrias.

Os responsáveis políticos, por sua vez, têm muito pouca orientação a este nível, e reconhecem que, por vezes e talvez frequentemente, não conseguem afirmar-se do modo mais adequado no que diz respeito aos serviços sociais (Christie & Honig, 2006).

No entanto, também podemos concluir que, os esforços demonstrados pelos governos, indústrias, diversas profissões e grupos para explorar os processos de empreendedorismo para os seus próprios fins, são responsáveis por boa parte da divulgação do empreendedorismo sem fins lucrativos e pela associação, às comunidades locais e regionais (Steyaert & Katz, 2004). Neste sentido, podemos perceber ou reconhecer, o Empreendedorismo Social como o responsável por encontrar novas formas de satisfazer necessidades sociais, através da criação de produtos/serviços/estruturas que permitam alcançar o desenvolvimento sustentável.

Para simplificar, o empreendedorismo social é a criação de uma empresa/organização, não com o objetivo exclusivo da obtenção do lucro, mas sim, na procura em satisfazer e

colmatar uma falha no sistema social, satisfazendo necessidades essencialmente sociais não asseguradas totalmente pelas instituições governamentais (Seelos & Mair, 2005).

No Empreendedorismo Social, como tantas vezes é referido, a riqueza é apenas um meio essencial para atingir um fim, e a criação de riqueza é apenas uma forma de medir a criação de valor (Dees, 1998).

Por último, e como análise da literatura consultada, podemos referir que o Empreendedorismo social se apresenta como uma realidade cada vez mais importante para o funcionamento das economias modernas, porque tem tentado responder de forma positiva às necessidades atuais de uma sociedade bastante fragilizada, assegurando um elevado potencial de inovação na intervenção social, na criação de oportunidades de trabalho, na introdução de novos produtos e serviços com enorme valor sobretudo entre os profissionais do terceiro setor.

Portugal é um país onde o terceiro setor da nossa economia e, de alguma forma, as empresas sociais, estão em emergência, assumindo um dos papéis de maior destaque se não mesmo o de maior destaque na resposta às questões sociais tão faladas (Quintão, 2004).

1.3 O Empreendedor Social : Análise do conceito

Depois da análise anterior, referimos o conceito de “empreendedor” como o indivíduo que consegue fazer que as coisas aconteçam. É um profissional dotado de sensibilidade para os negócios, perspicácia financeira e capacidade de identificar oportunidades. O empreendedor pode transformar ideias em realidade, para benefício próprio e estendendo esse benefício à comunidade.

1.3.1 Análise do perfil dos empreendedores sociais

Os empreendedores sociais, não são nem precisam ser inventores mas sim criativos. Podem e devem permanecer num processo contínuo de exploração, aprendizagem e melhoria para o mercado, e para a sociedade. Com o objetivo de teorizar as estratégias empreendedoras, encontramos e descobrimos o conceito de empreendedorismo social.

Quando se fala em empreendedorismo social, é obrigatório e necessário falar-se do criador desse empreendedorismo, ou seja, do empreendedor social (Holmquist, 2003; Cho, 2006). Segundo Dees (2004), o empreendedorismo social atinge as partes da sociedade que outras iniciativas políticas não conseguem e, como tal, os empreendedores sociais são vistos quase como heróis e alquimistas, com qualidades ‘mágicas’ que conseguem construir as coisas partir do nada.

Os empreendedores são atores de mudança no sector social, porque proporcionam a melhoria social, criam valor social, tratam as principais causas dos problemas sociais e não apenas os sintomas através da redução das necessidades, sendo pioneiros na tentativa de criar mudanças sociais e melhorias sustentáveis, orientando-se pelos valores da comunidade (Defourny, 2001) sem porém tirar lucro disso através da gestão empresarial (Dees, 1998; Bacq & Janssen, 2008).

O empreendedor social, apresenta-se como um indivíduo visionário que é capaz de, simultaneamente, de recuperar e explorar as oportunidades que surjam sendo, a alavanca que proporciona recursos necessários para a realização da sua missão social, encontrando soluções inovadoras para os problemas sociais da sua comunidade ainda não existentes pelo sistema local (Bacq & Janssen, 2008).

Segundo Ferreira et al. (2008) ser empreendedor é ser capaz de tomar a iniciativa, de criar algo novo e, de valor quer para si próprio quer para o seu público, sendo simultaneamente, o motor do sistema financeiro e económico de mercado que fomenta o desenvolvimento sustentável. Pode ser referido, como um agente de mudança nas organizações sem fins lucrativos, mediante um processo que consiste na abordagem inovadora e na combinação de recursos, independentemente de inicialmente serem limitados (Schumpeter, 1935) ou até, ter qualquer controle com vista a catalisar as mudanças sociais tendo por base as necessidades humanas (Sharir & Lerner, 2006).

Segundo Fletcher (2006) o empreendedor social, utiliza ideias de construção social, para viabilizar processos empresariais de forma geral, em vez de um resultado privado, deslocado do seu contexto social, isto porque, cada vez mais os processos empresariais são percebidos e analisados com fatores sociais incorporados e construídos a partir de produtos complexos do seu meio envolvente.

A Americam Social Innovation School foi um projeto, criado a pensar em todas as pessoas que queiram fazer o bem, utilizando métodos e técnicas inovadoras para resolver

problemas, exclusivamente sociais, distinguindo-se pela importância que atribui ao indivíduo empreendedor na concepção do Empreendedorismo social.

Na abordagem que é feita por esta escola, o empreendedor social traz novas formas de resposta aos problemas sociais.

Para vários autores, os empreendedores sociais têm perfis muito bem definidos, tais como:

- Adotam uma visão a longo prazo e uma abordagem inovadora, sendo inovadores sociais, nomeadamente com a inovação de novos produtos e serviços na resposta a necessidades sociais existentes e para as quais o sistema político não consegue dar resposta (Roberts & Woods, 2005; Dearlove, 2004; De Leew, 1999; Catford, 1998; Dees, 1998; Drayton 2002; Schuyler, 1998; Schwab Foundation, 1998);
- São caracterizados por enorme determinação ética, tem um elevado sentido da responsabilidade social (Catford, 1998; Drayton & Bornstein, 1998);
- Demonstram uma capacidade particular para detetar oportunidades, têm um apurado sentido empresarial, transformando ideia em realidade e ameaças em forças (Mort et al., 2002; Thompson et al., 2000; Catford, 1998; Dees, 1998a);
- São encarados como “Agentes de mudança social”, conseguem transformar a sociedade, criar valores sociais, estimular a sociedade civil para proteger os mais fracos (Chell, 2007; Sharir & Lerner, 2006; Dearlove, 2004; Thompson et al., 2000; Dees, 1998a; Schuyler, 1998);

Normalmente, os empreendedores sociais possuem poucos recursos, no entanto, transformam essa fraqueza a seu favor tornando-se num ponto forte, conseguindo transformar a sociedade e até reunir as competências e recursos que precisa para desenvolver o projeto (Peredo & Mc Lean, 2006; Sharir & Lerner, 2006; Thompson et al., 2000; Dees, 1998; Schuyler, 1998).

Continuando na mesma linha de pensamento e, segundo Peredo & McLean (2006), o empreendedor social deve combinar quatro características essenciais:

1. Reconhecer e explorar oportunidades que permitam criar valor – reconhecer a lacuna que existe na sociedade e com a sua capacidade de observação, transformar isso em oportunidade de negócio;

2. Empregar e inovar, - Através da oportunidade consegue empregar toda a sua capacidade moral e de trabalho no sentido de propor algo de novo, utilizando a inovação como a melhor estratégia para o desenvolvimento do seu projeto social;
3. Tolerar o risco. É essencial que a tolerância ao risco exista como característica forte no empreendedor, porque só quem não tem medo de arriscar consegue fazer algo e por conseguinte transformar uma sociedade;
4. O empreendedor nunca deverá admitir a fragilidade dos seus recursos. Esta característica define a capacidade que o empreendedor tem em nunca desistir, em transformar as suas fraquezas em forças, conseguindo que a motivação mova montanhas.

Para além dos empreendedores sociais combinarem as características pessoais referidas anteriormente, Nicholls (2008) refere também, que a maioria deles é na realidade, fruto de grupos, redes e organizações formais e informais.

Segundo Defourny & Nyssens (2006), que também defendem esta opinião, referem que para além do empreendedor social ter um rosto na empresa (pessoa singular), é fruto de um conjunto de pessoas, sendo assim possível desenvolver o benefício social por parte da organização.

Na sequência das alterações a que o conceito de empreendedorismo esteve sujeito, Fletcher (2006), assume que as características a analisar nos empreendedores sociais de modo a poder traçar um perfil são: a personalidade, as orientações, as motivações, a estrutura, as políticas, os mecanismos, os processos e as culturas. É neste sentido, que Parkinson & Howorth desenvolve um estudo, em 2008, no qual faz a análise dos empreendedores sociais recorrendo ao método das entrevistas.

Para estes autores, os empreendedores com visão populista falam em termos individuais, como que possuidores de traços e características heróicas. Por outro lado, dos empreendedores sociais que abraçam a linguagem e termos empresariais, pode-se esperar termos e temas como “pró-atividade”, “gestão de riscos”, “inovação”, “oportunidades” e “processo de desenvolvimento”.

Ainda segundo estes autores, os empreendedores sociais que se sentem mais à vontade no mundo dos negócios, podem ser aqueles com maior compromisso em relação a objetivos sociais, no entanto, qualquer empreendedor pode adotar um quadro de maior

alinhamento com a ação que desenvolverá na comunidade de negócios ou empresarial, sem porém sentir-se à vontade com esse mundo.

A grande maioria dos académicos, que se debruçaram sobre o tema do empreendedorismo social concorda, ainda, com o fato do empreendedor social ser maioritariamente do sexo masculino, jovem, com um nível de escolaridade significativamente elevado e frequentemente oriundo de zonas rurais (Amo, 2008).

Cohen & Musson (2000) mostram-se especialmente e principalmente interessados, na relação estreita que existe entre a retórica e a meta da empresa social, quer isto dizer, no fato do discurso empresarial ser visto como significativo, ou não, por pessoas envolvidas em empreendedorismo social.

Nas várias análises realizadas, onde é utilizado algum tipo de software de “Linguística” e “Análise Crítica do Discurso”, evidenciaram uma especial preocupação em entrevistas que abrangem essencialmente questões locais, de ação coletiva, da comunidade geográfica e do poder político local (Parkinson & Howorth, 2008).

Vários investigadores estudaram as cinco principais vertentes dos empreendedores sociais que, segundo eles, os definem e moldam, nomeadamente:

1. Experiências passadas – nesta vertente o empreendedor utiliza a sua experiência passada como referência para o projeto social a desenvolver;
2. Identidade social – nesta vertente o empreendedor social identifica-se socialmente com o projeto;
3. Credibilidade pessoal – a credibilidade pessoal é das vertentes mais importantes no momento de criar um projeto social, porque transporta essa credibilidade para a credibilidade do projeto;
4. Conceção / efeitos da reputação – a conceção / os efeitos de reputação são fundamentais para o desenvolvimento e implementação de qualquer projeto, tornando-se ainda de maior relevância quando o projeto tem fins sociais;
5. Rede social – por último devemos referir segundo Desa, [s/d] que os contatos sociais ou seja, a rede social em que o empreendedor está inserido, permite-lhe desenvolver o apoio financeiro e a logística de forma mais eficiente e rápida, do que se essa rede não existisse.

Para vários autores, existiu a necessidade de comprovar a veracidade destas afirmações assim;

- Experiências passadas: Barendsen & Gardner (2004) realizaram um estudo através da realização de entrevista, e concluíram que no passado a grande maioria dos empreendedores sociais eram fruto de uma infância traumática ou eram filhos de pais com elevado nível social e/ou com responsabilidades políticas. Concluíram também que estes empreendedores sociais tinham tido algum tipo de experiência em trabalhar com alternativas sociais, e quase a totalidade eram religiosos ou crentes;
- Identidade social: Simms & Robinson (2006) observaram que antes de se tornar empreendedor social, o indivíduo tem duas identidades: empreendedor e ativista. O fato de se tornarem empreendedores sociais é uma escolha que fazem pela consequência da identidade de ativista, uma vez que o que é realmente importante neste tipo de identidade é criar a oportunidade de mudança social;
- Credibilidade pessoal: Os empreendedores sociais têm na sua maioria uma grande credibilidade e imagem social, com importantes profissões anteriores, contatos, sendo algo que eles utilizam para encontrarem recursos ou patrocínios, que lhes permita a viabilidade para a organização que criam (Sharir & Lerner, 2006; Thompson, 2002; Waddock & Post, 1991);
- Conceção e efeitos da reputação ou imagem: Em primeiro lugar, os empreendedores sociais desenvolvem o projeto em termos de importância de valores sociais e não em termos económicos, para que possam captar a atenção da restante população, incentivando-os a participar ativamente no projeto. Em segundo lugar, utilizando a sua imagem e reputação, permite-lhes captar a atenção dos “media” de modo a projetar a organização e obter recursos financeiros e outros (Waddock & Post, 1991; Astad, 1998);
- Rede social: um estudo realizado em várias organizações de cariz social, permitiu concluir que, a capacidade de arranjar recursos para as mesmas se deve ao trabalho do empreendedor social, das relações que estabelece com os voluntários e com as outras organizações (Sharir & Lerner, 2006).

Ainda segundo Laufer (1975), e de acordo com as motivações, existem quatro tipos de empreendedores:

- O Empreendedor - Inovador: aquele que cria uma organização com ênfase nos fatores de inovação e desenvolvimento. O motivo principal pelo qual decide ser empreendedor é a sua realização pessoal e valoriza a formação e a experiência;
- O Empreendedor - Proprietário: é normalmente fundador a nível económico da organização e esse facto leva-o a controlar a organização. Os principais motivos que o levam a ser empreendedor são a independência pessoal, o status social que advém de tal prática, o poder e a realização pessoal;
- O Empreendedor - Técnico: aquele que valoriza e cria a organização tendo presente um elevado nível de eficácia técnica. Normalmente adquire o seu elevado grau técnico trabalhando por conta de outrem e decide empreender o autoemprego sozinho;
- O Empreendedor - Artesão: este último cria uma organização familiar, sem pretensões de crescimento. Normalmente, acontece por necessidade, por situações de desemprego e consequente crise financeira.

1.3.2 Perfil do empreendedor social versus o empreendedor empresarial

Para percebermos melhor os pontos que diferem e, ao mesmo tempo, apresentam certa semelhança entre empreendedorismo empresarial e empreendedorismo social, enunciaremos algumas características:

- O empreendedorismo empresarial é normalmente individual, tem o seu foco na produção de bens e serviços, o objetivo é alcançar quota de mercado, a sua avaliação de performance tem como principal indicador o lucro e pretende essencialmente satisfazer as necessidades dos clientes e ampliar as potencialidades do negócio;
- O empreendedorismo social é normalmente fruto de um coletivo, tem o seu foco na satisfação e produção de bens e serviços à comunidade, a sua estratégia situa-se na procura de soluções para os problemas sociais, o seu indicador de desempenho é o impacto social e a resposta social e, como objetivo pretende essencialmente

respeitar as pessoas na situação de risco social e, incentivá-las ou motivá-las à mudança que necessitam para alcançar o seu bem-estar social e financeiro.

Para os empreendedores sociais, a riqueza é apenas um meio para um determinado fim. Já para os empreendedores empresariais, o crescimento de riquezas é uma maneira de mensurar o crescimento de valor. Isto acontece, porque os empreendedores empresariais estão sujeitos à disciplina do mercado, a qual na maioria das vezes é quem, determina se estes estão ou não, a produzir valor. Se os empreendedores empresariais, não utilizam os seus recursos de forma economicamente produtiva, ou seja, com maior eficiência e eficácia, tenderão a ser postos de fora desse mercado.

O empreendedor social tem como objetivo, a obtenção de resultados sociais significativos produzindo mudanças para melhorar a vida das pessoas, preservando a riqueza e qualidade da vida humana, e renovando as razões de esperança no futuro do mundo. A importância da responsabilidade social é, enfatizada como estratégia empreendedora, pois a atividade empresarial é um instrumento da sociedade e da economia, e estas podem acabar com a existência de uma empresa, se acreditarem que ela não executa um trabalho necessário, útil e produtivo.

Tem-se a intenção de comprovar que responsabilidade social não é filosofia, técnica, modismo, gestão, ideologia, mas, estratégia empreendedora que transforma uma organização, fazendo com que ela se torne mais competitiva, dinâmica, transparente, humana e ética. É por meio destes requisitos que a organização consegue, o retorno financeiro com um lucro social, além de contribuir para melhorar a qualidade de vida de todos os seus *stakeholders*, como é intenção do Instituto Politécnico de Portalegre.

1.4 Ética Social

A ética está muito associada a valores sociais, comportamentos ou práticas de convivência na sociedade. A ética é muitas vezes definida como, uma doutrina filosófica que tem no centro do seu estudo a “moral”, é, normalmente interpretada como a “ciência da moral” ou como a “consciência” de cada um de nós.

Essencialmente ser ético ou agir eticamente é, segundo a doutrina social, fazer algo que nos beneficie sem prejudicar o “outro”. Numa ótica meramente empresarial podemos definir a ética, como uma prática de gestão ou administração empresarial transparente e socialmente responsável, obtendo benefícios, cumprindo a missão e objeto social, com a satisfação da generalidade dos utentes da empresa ou entidade (*stakeholders* e/ou partes interessadas). Porém, nem tudo é tão simples e genérico como parece. A doutrina ética tem questões ou dualidades naturais resultantes de múltiplas culturas, que influenciam e fazem surgir diferentes valores éticos e morais.

É também inequívoca a abertura das sociedades pelo conceito de globalização, onde se assiste cada vez mais a uma evolução natural, permitindo, a aceitação de novas práticas e costumes, doutras culturas e/ou sociedades dignas de um verdadeiro processo de socialização, mas não pensemos que deixaram de existir barreiras, elas existem sim, e correspondem essencialmente a diferentes princípios éticos entre o “todo” social.

1.4.1 A implementação da Ética nas Empresas ou entidades

Qualquer organização ou entidade que se prestigie tem os seus objetivos, missão e visão, cultura empresarial, valores e princípios empresariais divulgados, publicados e embutidos na própria organização.

“É conhecido que comportamentos menos éticos têm prejudicado gravemente algumas organizações e os seus colaboradores. As suas consequências traduzem-se genericamente na perda de clientes, de trabalhadores, de vendas e da reputação, a qual leva anos a construir. Várias empresas não recuperam mais.”

In: *Código de Ética*, Grupo CTT

Numa organização, onde existem regras e condutas comportamentais, formais ou informais, mais ou menos complexas, estas são, representativas dos princípios e valores que garantem o bom funcionamento dessa organização ou entidade.

Nas micro ou pequenas organizações comerciais, e não só, até no seio das nossas famílias, existem regras, princípios e valores que têm a função de disciplinar as ações dos

colaboradores ou familiares, mesmo que não existam formalismos implementados, que regulem essas condutas comportamentais.

Para implementar com seriedade, regras, princípios ou valores numa organização, que tenham como objetivo as boas práticas e comportamentos dignos, é imprescindível, e necessária a criação de um código de valores, disponível em suporte físico ou digital, acessível a todos colaboradores. Um código ético, implementado em qualquer organização comercial ou não, define essencialmente as responsabilidades, rigor e disciplina laboral ao qual os colaboradores devem respeito e obediência.

No IPP, o processo de implementação de um código de ética que observe os comportamentos e obrigações sociais, aos quais funcionários e colaboradores devem respeito, iniciou-se em 2010. O código de ética do IPP, tem como principal objetivo a clarificação junto de todos os seus colaboradores, das regras de conduta definidas pela instituição. Estas regras, devem ser assumidas e observadas de forma contínua e escrupulosa nas suas relações, e nas que em nome da respetiva instituição estabeleçam com as diversas partes interessadas, internas ou externas, referidas como *Stakeholders*.

Para melhorar as formas de integração e implementação da ética nas organizações, as organizações devem, junto dos colaboradores mais próximos, encontrar a forma mais adequada de os formar para, depois naturalmente, divulgarem os valores sociais e éticos de forma natural. Tal prática foi seguida no IPP, com o objetivo de que o momento da sua instrução fosse conduzido, de forma a alcançar um benefício de grande valor social, e ético. A sua introdução teve como ponto de partida, a boa conduta ou prática laboral, transformando os seus colaboradores, num motor de disseminação dos valores sociais e éticos, missão e objetivos da organização.

No entanto, e se necessário, a organização também deve ter mecanismos capazes de tomar medidas pró ativas, preventivas e mesmo corretivas, consoante as circunstâncias, de forma a garantir que a implementação da ética na organização seja um êxito.

1.4.2 Ética Empresarial e Imagem Institucional

A qualidade, ética, de justiça e transparência, investidas nos relacionamentos com os parceiros da instituição (colaboradores, parceiros comerciais, etc), vão criar e estimular

a confiança destes na organização ou entidade, permitindo uma mais-valia para a imagem da instituição.

Toda a organização ou entidade, tem um perfil de identidade bem definido e uma imagem aceite por todos os seus agentes, e que é considerada pelos seus interessados, no momento de realizar um simples contato.

“A nossa civilização e o mercado em geral não aceitam a falta de ética, e valorizam a responsabilidade social. (...) A imagem e a identidade das Organizações resultam cada vez mais, para além do seu desempenho económico e financeiro, dos princípios, valores e comportamentos que assumem”.

In: (Conselho de Administração do Grupo CTT, 2010).

No momento, em que relembremos o sentido das palavras, *confiança, seriedade, responsabilidade, e imagem*, devemos ter presente, que todas elas fazem parte ou são sinónimo do sucesso de qualquer empresa ou instituição.

Eamonn Butler (2008) defende que a construção de uma empresa, de sucesso e a conquista dos seus clientes e de outras partes interessadas, resulta essencialmente do desempenho e postura ética da empresa, e essencialmente da honestidade do seu empresário ou dirigente.

Como em qualquer organização ou entidade “o *compromisso*” só é gratificante, para ambas as partes, se existir uma relação de confiança, que garanta justiça, seriedade e certeza entre si (entre o parceiro que compra e o que vende).

Vários autores referem que quem exerce uma posição vendedora, deve ter uma palavra de seriedade (conceito de verdade e transparência), que garanta qualidades que resultam na confiança e satisfação do comprador, que por sua vez sabe com verdade o que compra, e que no mínimo deixará e divulgará aos seus parceiros boas impressões do vendedor (ganhando este uma boa imagem com isso).

Nos vários estudos realizados por Eamonn Butler (2008), e nomeadamente nalguns casos concretos estudados por ele, este identifica dois sinais essenciais de confiança que privilegiam os acordos entre as partes contratantes:

- Primeiro, por confiança direta – é o resultado da relação estreita ou continua entre as ambas partes;

- Segunda é a confiança, numa possível relação comercial onde apenas se conhece a reputação que outros conferirem às partes interessadas.

Não nos podemos esquecer de mencionar, que a antiguidade de um contrato comercial, a manutenção e satisfação de clientes, traduzem uma confiança na qualidade e seriedade da empresa ou instituição.

Para Eleri Hamer (2008: 26:27),

“(...) a relação de confiança, de como a empresa é vista por outras empresas, inicia-se na própria relação com seus colaboradores, e isso acaba por se propagar por estes aos seus parceiros comerciais de diversas formas.”

e

“(...) dessa forma, a confiança e a reputação terão um peso cada vez maior nas relações comerciais e segundo alguns autores, são estes os que na prática, num futuro muito próximo, moverão as organizações, como um novo e grande diferencial competitivo.”

Sobre o carácter ético das informações num compromisso assumido, diversos autores referem que a confiança dos colaboradores na informação, em não conter erros ou desvios, está essencialmente baseada na convicção de que só desta forma as organizações conseguem permanecer no mercado.

Também referem de uma forma clara, que a publicação de informações falsas será, facilmente, percebida pelos utilizadores desta informação ou de outras. Neste sentido, as organizações, empresas ou entidades, que manipulam informação, ou não assumem uma doutrina ética nos seus compromissos são, normalmente, penalizadas com a entropia e falência.

Para Gómez Pérez (1990), existem alguns motivos que podem justificar a necessidade da ética nos compromissos empresariais:

1.º A consciência de solidariedade, já que *“o mal que se faz resulta sempre em prejuízo de alguém”*;

2.º A consciência ética porque *“não façam ao outro o que não queremos que nos façam”*;

3.º Medo das consequências da uma má imagem *“porque poderia ser observado como um comportamento pouco honrado e até desonesto”*;

4.º Medo de Sanções *“legais que poderiam seguir-se à não ética”*.

Para concluir, podemos referir que os princípios éticos devem sobrepor os interesses particulares, no entanto deverá existir nas organizações um código de ética e conduta empresarial que, constantemente e diariamente promovam a formação dos vários colaboradores de forma a sensibilizá-los para as práticas corretas e aceitáveis na sociedade.

Atualmente existem provas e estudos inequívocos de que a validade, rigor e responsabilidade social e ética, assumem nas organizações uma postura cada vez mais relevante e, bastante acentuada na conquista do mercado e da sociedade.

As organizações, denominadas como “selvagens”, independentemente dos resultados que apresentam, correm sérios riscos de sobrevivência quando se equaciona o seu futuro e a sua continuidade.

1.5 Responsabilidade Social (RS)

O conceito de “Responsabilidade Social” (RS), já é reconhecido e implementado em muitas organizações, sejam estas de pequena, média ou grande dimensão.

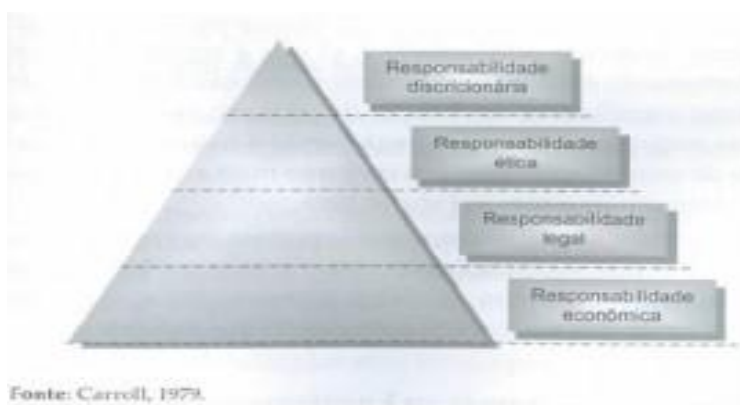
1.5.1 Conceito

O conceito encontra-se associado à prática de RS, apesar de em alguns casos, não existir um processo estruturado, isto quer dizer que muitas organizações aplicam este conceito de forma intuitiva.

Segundo Carroll (1999), a literatura existente acerca deste tema foi desenvolvida essencialmente no século XX, tendo-se nos últimos 50 anos acentuado o seu desenvolvimento e aprofundados conceitos. Vários foram os conceitos que, no decorrer do tempo, estavam subjacentes à expressão “Responsabilidade Social”. Uma das consequências mais negativas, desta pluralidade de conceitos, foi a distorção e a manipulação voluntária por parte de alguns grupos de interesse, do significado do termo, na sua essência. Outro problema, decorrente da amplitude com que esta temática se defrontou, e ainda se defronta, foi e continua a ser a dúvida em torno da questão: Com relação a quem, exatamente é que a empresa tem responsabilidades sociais?

Carroll em 1979 coloca três dimensões para análise da RS, a primeira trata da tarefa da RS, que pode ser económica, legal, ética e discricionária ou filantrópica. A segunda dimensão trata das ações ou programas sociais que a empresa desenvolve, que podem estar ligadas ao consumo, ao meio ambiente, à discriminação, à segurança do trabalho, entre outras.

Figura 1 - Modelo de Responsabilidade Social de Carroll



Fonte: Adaptado de Carroll, (1979)

A sociedade, como um todo, é formada por muitos grupos, cada qual com interesses particulares, muitas vezes conflitantes entre si. De que forma a empresa pode atender verdadeiramente ao interesse público, sem que perca a sua característica de unidade económica?

A questão coloca-se cada vez que, se tenta perceber a instituição como uma organização socialmente responsável.

A título de ilustração da multiplicidade de interpretações do conceito de RS, citemos o pensamento de Thomas Zenisek (1979:359):

“Para uns é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros, é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética, e para outros, ainda, não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer. Há também, os que admitem que a responsabilidade social seja, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem aos empregados e tratá-los bem. Logicamente, responsabilidade social das empresas é tudo isto, muito embora não seja só, estes itens de forma isolada”.

O que há de mais significativo nesta postura de Zenisek (1979), é que ao reunir e confirmar a maior parte das definições do termo, até então empregues, mostra a “Responsabilidade Social” como algo bem mais complexo do que se pensava, reunindo, portanto, não uma, mas sim várias variáveis que devem ser consideradas e ponderadas.

Muitos foram os estudos, nos quais se procurou compreender essa nova abordagem das empresas ou instituições. Alguns até, como Levitt (1958), chegaram a considerar essa filosofia como um perigo para o futuro da iniciativa privada. De forma mais ampla, no entanto, podemos referir que o conceito de RS foi se aprimorando através do tempo, como consequência das mudanças nas estruturas organizacionais.

À medida que a organização foi obrigada a repensar alguns de seus valores, no sentido de se constituir mais do que uma realidade económica, foi incorporando à sua filosofia um contexto social dentro do qual se estabeleceram responsabilidades.

Segundo Eells & Walton (1984), a responsabilidade social está relacionada com as questões e princípios éticos adotados pela organização no que se refere aos problemas de ordem social que esta enfrenta. Surge então a organização como um elo de ligação entre a sociedade, os indivíduos, e as entidades governamentais enquanto instrumento, capaz de melhorar a qualidade de vida através do desenvolvimento económico.

Carrol em 1984, por sua vez, refere que a responsabilidade social deve ter necessariamente um suporte económico, legal e ético, centrando a sua afirmação, em torno da questão dos custos:

“(...) no envolvimento social da empresa, seja com os colaboradores, com as pessoas que estão ligadas tecnicamente à empresa ou com a sociedade, a grande questão é mesmo

quanto custa à adoção de comportamentos socialmente responsáveis e não o simples facto de adotar tais comportamentos (...)” (Carrol, 1984 : 204-205)

Na perspetiva de Bowen (1953), considerado um dos pioneiros no debate acerca deste conceito, no seu livro intitulado “ Social Responsibilities of the Businessman”, marcou o início do período moderno do conceito de Responsabilidade Social, com a seguinte pergunta: *“Que responsabilidade para com a sociedade, se espera que o homem de negócios assuma?”*

Como resposta o autor considera a Responsabilidade social como:

“(...) a obrigação do empresário em adotar práticas, tomar decisões e acompanhar linhas de ação desejáveis segundo os objetivos e valores da sociedade. “ (Bowen,1953:93)

Na visão de Koontz & O'Donnell, citado por Vieira a responsabilidade social é:

“Uma obrigação pessoal, quando se age no nosso próprio interesse, garantir que os direitos e legítimos interesses dos outros não sejam prejudicados (...). O indivíduo, certamente, tem direito de agir e falar no seu próprio interesse, mas precisa sempre ter o devido cuidado para que esta liberdade não impeça os outros de fazerem à mesma coisa”.
(Vieira, 2007: 87)

Os economistas, Friedman & Levitt (1958), assumiram uma posição mais conservadora. Segundo Friedman, *“responsabilidade social é um comportamento anti maximização de lucros, assumido para beneficiar outros que não são acionistas da empresa”.*

Devemos considerar, que hoje em dia, esta forma de pensar já não se enquadra no modelo empresarial atual, isto porque, se torna cada vez mais difícil, para o empresário que apenas gere a sua organização em função dos lucros e que ignora o poder da Opinião Pública, conseguir sobreviver num mercado cada vez mais competitivo, com um público cada vez mais exigente e com elevada consciência dos seus direitos.

Numa perspetiva meramente económica, este argumento também, perde uma parte importante da sua veracidade, uma vez que, num momento em que o setor privado para além de oferecer aos seus clientes bons produtos ou serviços deve, responder também às

suas necessidades e interesses, tornando-se este, um fator imprescindível para o seu crescimento e para a consolidação de uma boa imagem institucional. Caso não aconteça, a empresa ou instituição entrará num processo de entropia e morte.

Alguns autores argumentam que as empresas, para aumentarem a sua rentabilidade, utilizam programas de bem-estar social, para evitar atritos com colaboradores, comunidade, acionistas, etc. quer isto dizer que, segundo estes autores algumas empresas utilizam estes programas, como instrumentos de manipulação social para evitar os conflitos.

Peruzzo (1984) refere que, todo o contexto de responsabilidade social de que a empresa procura revestir-se não passa de uma tentativa de camuflar o conflito, as contradições sociais.

A administração do conflito pode ser uma solução viável, desde que esteja em conformidade com os valores éticos assumidos, no sistema de gestão da organização. Entretanto, a organização ao estar sujeita às alterações no contexto social, e sendo ela cada vez mais chamada a participar como “cidadã” na vida da comunidade em que está inserida, é forçada a rever sua posição diante dos lucros, iniciando-se desta forma o processo de humanização da empresa e esta, é uma verdade incontestável.

Levitt, in: *The Dangers of Social Responsibility* (1958) surge como o maior crítico da conceção de Responsabilidade Social, essencialmente por ser um Homem de gestão empresarial e por não ter conseguido alcançar uma visão empresarial do marketing em relação às mudanças no ambiente.

A sua posição deveu-se à desvalorização na importância que o novo paradigma exigia, essencialmente, uma nova postura diante da realidade do mundo atual.

Quanto ao facto de ser uma ameaça à sociedade pluralista, McGuire (1965:161) contrapõe, referindo que:

“O pluralismo não depende, para a sua existência, da inexistência de mudança, nem depende necessariamente do número de grupos numa sociedade (...) E a difusão do poder que é vital para o pluralismo – a noção de que a despeito das mudanças que se realizam no tamanho e no número das organizações, nenhum grupo dominará outros (...)”.

Atualmente, a Responsabilidade Social das Empresas, de acordo com o Livro Verde, “*Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*”, é um conceito segundo o qual:

“ (...) as empresas decidem numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo. (...). Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afetadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.”
(Comissão Europeia, 2011: 4)

O conceito de RSE é definido como, “ (...) a *integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interação com outras partes interessadas*”. (Comissão Europeia, 2011: 7)

Defende também que:

" (...) ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais, implica ir mais além através de um maior investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais". (Comissão Europeia, 2011: 7)

1.5.2 Uma reflexão sobre o relacionamento da RSE com a comunidade.

O primeiro estudo, que propõe uma diferenciação entre comunidade e corpo social, partiu de Ferdinand Tönnies, em (1973), que considerava a comunidade (*Gemeinschaft*), como um agrupamento de indivíduos, com laços naturais ou espontâneos, e com objetivos comuns e espírito de cooperação. A sociedade (*Gesellschaft*), ao contrário da comunidade, estaria vinculada a convenções externas, regulamentada por uma vontade racional ou arbitrária na qual os indivíduos privilegiavam os seus interesses particulares.

No desenvolvimento do processo histórico, segundo Tönnies (1973), a sociedade teria substituído a estrutura comunitária. Este autor refere acerca da sociedade, que:

“(...) Ninguém, fará algo para o outro, ninguém, desejará conceder ou dar algo ao outro, a não ser em troca de um serviço ou de um dom estimado, pelo menos igual ou equivalente ao seu”.
(Tönnies, 1973:56)

Tönnies (1973), atribuindo à sociedade um carácter individualista (onde cada indivíduo procura, embora vivendo no grupo privilegiar os seus interesses particulares), situava as atividades relacionadas com o lucro, nessa forma de organização dos grupos humanos. Por esta razão, o autor fala em sociedades comerciais, e não considerava a possibilidade de formação de uma comunidade comercial. Se assumirmos a organização, efetivamente como unidade de lucro, então observamos que Tönnies (1973) posiciona de forma correta este tipo de organização; uma vez que a responsabilidade social hoje empreendida por muitos empresários, de facto, tem uma estreita ligação com o lucro que, de outra forma, não poderiam auferir.

Podemos referir que a empresa, atualmente, vive porque está inserida na sociedade, porém esta mesma sociedade, na forma da opinião pública, fará a sua oposição sempre que esta tentar infringir os limites de sua ação na procura dos seus interesses.

Portanto, numa visão sociológica sistemática ou mesmo partindo de uma abordagem histórica, a empresa surge muito mais vinculada ao termo “sociedade” do que ao termo “comunidade”. Todavia, embora a sociedade seja um produto de conflito, sabe-se que a mesma procura, a cada instante, o equilíbrio das suas forças.

A sua racionalidade estabelece direitos e deveres, por parte daqueles que nela se integram – os cidadãos. E a cidadania reside na igualdade dos indivíduos, no exercício da democracia e na supremacia da ordem social. Eis o fundamento que legitima a sociedade. Para a sua sobrevivência, há no entanto que salvar, a humanidade que no seio do seu desenvolvimento se perdeu. Há, que se resgatar o princípio de comunidade. MacIver mostra-nos que este resgate não só é possível, como é indispensável, quando diz:

“Se não houvesse sentido de comunidade, se os homens não cooperassem, entre si, nos seus empreendimentos, não haveria sistema social, nenhuma sociedade ou sociedades.”
(MACIVER 2000:118)

Não esqueçamos, pois, que para a empresa ser, de facto, uma unidade social, precisa incorporar o sentido de comunidade, as suas atitudes não devem servir apenas de ponte para a sustentação de seus lucros. A ética e a consciência do seu papel de cidadã devem, fazer transparecer as suas atitudes e preocupações sociais e, permitir que a sociedade avalie o seu impacto.

Para podermos compreender melhor o papel da ética e da moral no contexto da iniciativa privada, citemos Adolfo Sanchez Vasquez:

“(...) a moral é um facto histórico e, por conseguinte, a ética, como a ciência da moral, não pode concebê-la como adquirida de uma vez para sempre, mas tem de considerá-la como um aspeto da realidade humana mutável com o tempo (...). (...) O sistema económico no qual a força de trabalho se vende como mercadoria e no qual vigora a lei da obtenção do maior lucro possível gera uma moral egoísta e individualista que satisfaz o desejo de lucro (...)”. (Vasquez, 1990:23)

Contudo, há na moral uma função social que não se modifica segundo, Vasquez (1990):

“(...) regular as ações dos indivíduos nas suas relações mútuas, ou as do indivíduo com a comunidade, visando preservar a sociedade no seu conjunto ou, no seio dela, a integridade de um grupo social”. (Vasquez, 1990:25)

Perante estas palavras, a liberdade torna-se uma condicionante essencial da responsabilidade, e a responsabilidade moral implica liberdade de escolha, que por sua vez não está totalmente desvinculada das particularidades do momento histórico. A sociedade, neste sentido, para preservar a sua supremacia, ao mesmo tempo em que concede ao homem a liberdade, estabelece limites e normas para que da mesma forma, não seja infringida a liberdade dos demais. Para percebermos como é que a organização se relaciona com a sociedade (dela também sendo parte integrante), e como exerce a sua liberdade, que estabelece o seu ato moral responsável, precisamos perceber antes o que é a comunidade e em que nível a mesma influencia o processo de gestão empresarial.

A própria noção de comunidade, em termos geográficos, assume diferentes sentidos em virtude do tipo de organização avaliada. Se a organização for pequena e se as suas decisões pouco interferirem no nível macroeconómico, a comunidade para ela será o conjunto de pessoas que vivem próximo das suas instalações. Se, pelo contrário, a empresa for multinacional, a comunidade deverão ser todos os ambientes sociais em que se encontra, aumentando assim a sua responsabilidade porque os seus atos interferem na vida de um maior número de pessoas.

A importância deste público, para a organização, reside no facto de que a comunidade, quando reúne indivíduos que são também consumidores, fornecedores e colaboradores, possui um grande poder de influência sobre a sua atividade ou de qualquer empresa. Quando a organização possui uma boa imagem na comunidade, pode garantir, entre outras vantagens, uma maior aceitação de seus produtos ou serviços, bem como a obtenção de um maior apoio para a implementação das suas políticas.

Um bom relacionamento entre a empresa e a comunidade pode, inclusivamente, contribuir para uma maior eficiência em termos operacionais, ao mesmo tempo em que permite levantar a moral dos colaboradores, que na sua grande parte vive na comunidade.

Em última análise, o conceito de responsabilidade social não pode ser usado como instrumento de manipulação da comunidade. O interesse público que é soberano é quem, hoje efetivamente delimita o campo de atuação da organização, só legitimando-a se esta atender às expectativas reais da sociedade.

Portanto, a empresa precisa, quando exerce a RS nestes moldes, mudar a cultura organizacional, o que implica mudança nos seus valores e práticas, sobretudo agregando e socorrendo-se de uma estratégia social respeitando o seu ambiente interno e externo.

A mudança da cultura organizacional será a chave para implementação bem sucedida desta estratégia. O que nos permite afirmar, segundo Vieira, (2004:23) que a *“Mudança significa um processo de transição, a capacidade de esquecer o velho e aprender o novo, vencer as resistências, aceitando novos tempos de uma forma pró ativa”*. Considera-se portanto, uma empresa socialmente responsável quando o seu discurso não fica na esfera da singularidade, ou seja, quando esta tem uma visão além da realidade do mercado, prevalecendo segundo Chanlat (1999:7) ...

“... a recusa em ganhar fazendo perder toda sociedade”.

Esta realidade observa-se, conhecendo os programas e projetos sociais implementados nas organizações e os impactos sociais destes.

Assumindo o seu compromisso social, que tem origem no facto das organizações funcionarem como um subsistema da sociedade e, por funcionarem, simultaneamente com vários outros grupos, a empresa percebe que é o diálogo o único instrumento capaz de harmonizar tantos e tão diversos interesse.

1.5.3 Teoria dos Stakeholders

As relações entre as organizações e a sociedade como vimos, foram-se alterando principalmente, a partir dos anos de 80 do séc. XX. As novas exigências são hoje colocadas às organizações, provenientes dos clientes, colaboradores e da comunidade em geral.

Estas exigências materializaram-se através da participação das organizações em programas sociais, com novas posições de gestão frente às necessidades e interesses dos clientes e colaboradores (Campos, 2002).

Neste contexto surge o movimento internacional da gestão, cujos princípios foram incorporados pelas organizações. A importância do tema está na proposta de analisar as organizações quanto aos seus objetivos e as relações entre os colaboradores da empresa. A Gestão das sociedades “[...] *é a relação entre vários participantes na determinação da direção e performance das organizações*”. (Monks; Minov, 2001:1)

Os autores identificam três grupos de participantes na gestão considerados primários: os acionistas, o conselho de administração e os administradores (em especial o presidente ou administrador). Além destes, reconhecem outros participantes: colaboradores, clientes, agentes financeiros, fornecedores e a comunidade em geral, ou seja, os *Stakeholders*.

Os estudos empíricos entretanto realizados por diversos autores tentaram perceber e discutir as implicações destas relações (Freeman, 1998) entre os vários agentes ou *Stakeholders*.

Nos anos 80, os estudos académicos adotaram uma abordagem mais ampla do tema sob o prisma da responsabilidade social empresarial. As dificuldades conceituais e metodológicas em delinear a extensão da responsabilidade e a ação das organizações, nessa construção, fizeram surgir novas questões teóricas. As preocupações, foram mais focalizadas para alguns agentes integrantes nas organizações, tais como: clientes; colaboradores; fornecedores; acionistas e a comunidade na qual a organização está inserida (Campos, 2002).

Os estudos realizados sobre *Stakeholders* foram apresentados sob diferentes aspetos, nomeadamente, quanto ao grau de importância para as organizações de cada um

deles. Alguns autores como, Altkinson & Waterhouse (1997), e Shankman (1999), referem que a importância dos *Stakeholders* é determinada pelo grau de contribuição na performance ou desempenho organizacional.

Partindo deste pressuposto, o objetivo das organizações seria apenas um único, ou seja, atender o *Stakeholder* de maiores contribuições, que são os acionistas. Os demais são importantes na medida em que contribuem para aumentar o lucro da organização. Numa outra posição estão autores como; Donaldson; Preston (1995), Freeman (1984, 1998), Metcalfe (1998) e Moore (1999), que argumentam que o objetivo das organizações é atenderem os interesses de todos os *Stakeholders*; os acionistas são apenas mais um grupo de *Stakeholders*, cujos interesses devem ser atendidos, mas não os únicos ou mais importantes.

A partir destas duas proposições sobre a importância dos *Stakeholders*, a discussão passa a ser sobre quais seriam os objetivos das organizações e o papel dos *Stakeholders*. No campo da responsabilidade social empresarial, uma dificuldade operacional pode estar no conceito dos interesses da organização com os demais *Stakeholders* quanto ao papel e à participação nas ações sociais empresariais (Clarkson, 1995). Para Donaldson; Preston (1995), a teoria dos *Stakeholders* pode ser decomposta em três dimensões: a descritiva/empírica, a instrumental e a normativa.

- Na dimensão descritiva/ empírica, estes autores conjugam os estudos que visam descrever e/ou explicar características corporativas e comportamentos frente aos *Stakeholders*. Entre os temas discutidos, estão a natureza da empresa, como é que os seus administradores gerem e o que pensam os representantes sobre os constituintes corporativos, entre outros (Donaldson; Preston, 1995);
- O estudo na sua dimensão instrumental tem por objetivo avaliar o impacto dos *Stakeholders* na performance das organizações. Visam perceber como é que as estratégias ou as políticas que melhoram o atendimento aos clientes, empregados, fornecedores e comunidade resultam num melhor desempenho das organizações;
- Por último, na dimensão normativa estão as contribuições que visam “[...] interpretar a função da corporação, incluindo a identificação da moral ou da orientação filosófica para a operação e administração das corporações”(Preston,1995:65) .

É neste campo que os debates se têm focalizado, porque as propostas para uma teoria de *Stakeholders* têm por base os princípios éticos. A relação das organizações com a sociedade foi analisada principalmente na década de 1980 sob diferentes abordagens conceituais, como a responsabilidade social empresarial, a performance social empresarial ou gestão responsável. No entanto, e conforme Clarkson (1995):

“ [...] nenhuma teoria tem sido desenvolvida para que forneça uma estrutura ou modelo, não há qualquer acordo sobre o significado destes termos do ponto de vista operacional ou administrativo ”. (Clarkson, 1995:95)

As dificuldades são de carácter conceptual: o que é, e qual a extensão da responsabilidade social das organizações? A preocupação social é da ordem pública ou também diz respeito à esfera privada? As dificuldades metodológicas também foram significativas. Como avaliar a responsabilidade das corporações considerando a gama de interesses sociais que para ela convergem? Qual o impacto da responsabilidade social sobre a performance das organizações? Como monitorizar os mecanismos de controlo e avaliação com os *Stakeholders* diretamente envolvidos?

Freeman (1984) reduziu o espaço da responsabilidade social para uma dimensão mais restrita quando propôs a seguinte definição de *Stakeholders*

“[...] inclui qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou é afetado pelos objetivos organizacionais”. (FREEMAN, 1984:174)

A abrangência do conceito suscitou outras reações que, segundo Starik (1994), podem ser consideradas em função da extensão, do tipo de benefício, da importância e, principalmente, da percepção do que sejam as organizações e quais os seus objetivos e metas.

Na dimensão mais ampla do conceito, estão as contribuições que procuram estabelecer as relações a partir dos efeitos. O conceito de Freeman (1984), considerado o mais amplo, abre espaço para que virtualmente qualquer fator ou interessado possa afetar ou ser afetado pela organização. Abre uma possibilidade infinita de *Stakeholders*, pois até mesmo fatores climáticos exercem esse papel (Mitchel; Agle; Wood, 1997).

Com base em Freeman (1984), Starik (1994) propõe que o conceito fosse estabelecido a partir do corte feito pelo investigador, pois o que afeta ou é afetado pela

organização pode incluir a atmosfera, os seres inanimados (pedras, computadores) e até a sorte do indivíduo e seres em geral. Neste sentido, Campos (2002) argumenta que o conceito não é passível de operacionalidade e torna-se incapaz de fornecer os recursos necessários para que gestores reconheçam e atuem no intuito de avaliar os interesses desses agentes. Por outro lado, num nível mais restrito, estão as contribuições que visam definir os grupos e os seus interesses para a atividade económica da organização.

Clarkson (1995) define *Stakeholders* a partir do risco envolvido. Assim, *Stakeholder* voluntário é aquele que incorre nalgum risco por ter investido nalguma forma de capital, humano ou financeiro, algum tipo de valor na empresa.

Os *Stakeholders* involuntários são aqueles que estão sujeitos ao risco que resulta da ação das organizações. Nesta contextualização, as relações entre *Stakeholders* e as organizações envolvem o sentido da perda ou de um risco associado. Clarkson (1995) refina mais o conceito, considerando como *Stakeholders* as:

“[...] pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse numa organização e nas suas atividades passadas, presentes e futuras. Tais reivindicações, direitos ou interesses são o resultado de transações ou de ações com a organização e podem ser legal, moral, individual ou coletiva” (Clarkson, 1995:5)

Outra possibilidade de se definir *Stakeholders* é segundo o grau de importância inerente, ou seja, quão importante é o *Stakeholder* A em relação a B (Starik, 1994). Freeman (1984) utilizou o critério da cooperação e competitividade e Mitchell, Agle e Wood (1997) propuseram-se definir o princípio da identificação de *Stakeholders* a partir de três atributos: o poder para influenciar a empresa; a legitimidade dessas relações; o impacto de suas exigências sobre a organização.

Althkinson e Waterhouse (1997) propõem que os *Stakeholders* sejam classificados em primários e secundários. Os primários seriam aqueles sem os quais a organização não sobreviveria (os acionistas, empregados, fornecedores e clientes).

Os *Stakeholders* secundários têm algum grau de importância, mas não comprometem a existência da organização (comunidade, governo e outras organizações). Para resumir, podemos dizer que, e com base nesta gama de conceitos, a literatura

considera *Stakeholder*, os empregados, os fornecedores, os acionistas, os clientes e a comunidade (Moore, 1999). Este estudo considera este conceito e por ele se orientará.

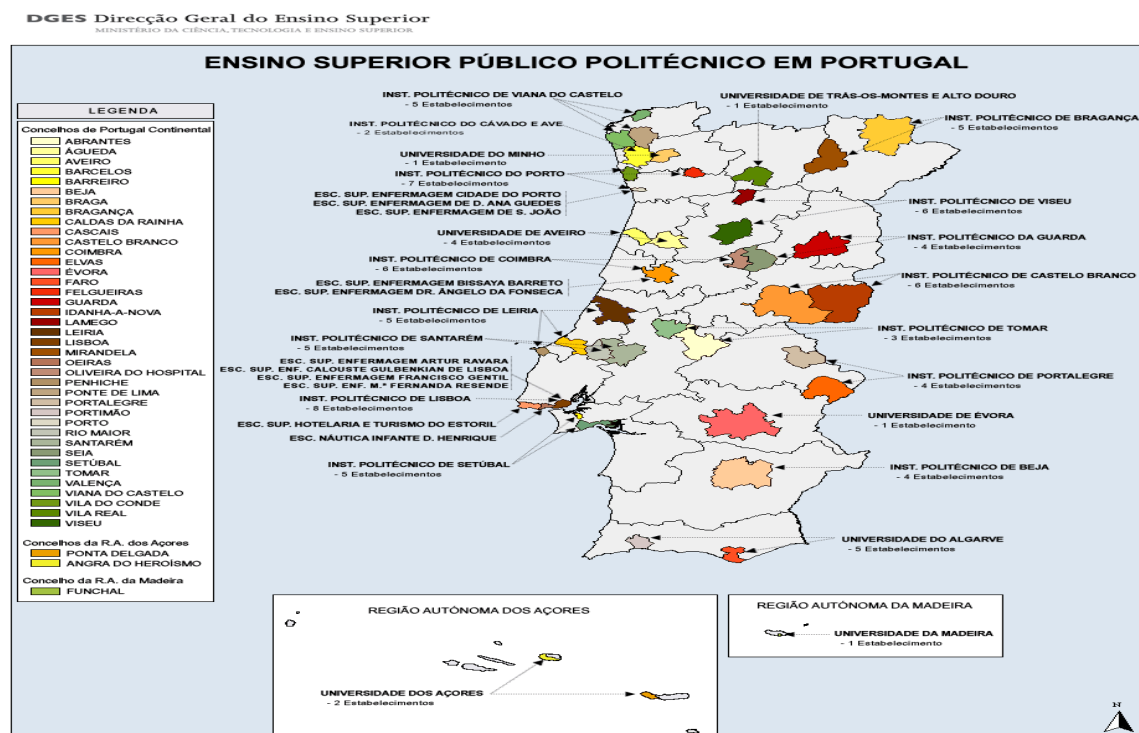
1.6 Ensino Superior Politécnico Português: breve percurso histórico

Procurando fazer um breve percurso histórico sobre a mudança ocorrida ao nível do ensino superior em Portugal, e baseando-nos nos dados histórico - políticos disponíveis na obra de Grácio (1998), podemos começar por identificar o projeto político assente na expansão e diversificação do ensino, apresentado por Veiga Simão em meados da década de 70, no qual os institutos politécnicos integrariam o ensino superior juntamente com as universidades e outros estabelecimentos de ensino similar.

O ensino superior politécnico, substituto do ensino superior de curta duração, foi criado pela reforma Veiga Simão (com a Lei nº5/73 e o Decreto-Lei nº402/73), tendo sido consagrado de forma definitiva com a designação do “ensino superior de curta duração” para “ensino superior politécnico” a partir do Decreto-Lei nº 513-T/79, com «*dignidade idêntica ao universitário*» (Simão, 2000: 22).

Com a reforma do sistema de ensino, é feita uma tentativa de se reformular a estrutura do sistema educativo português. A relação entre ensino politécnico e ensino universitário seria feita a partir de um reconhecimento do bacharelato como formação que, através da frequência de ciclos especiais, permitiria a continuação dos estudos nas universidades para obter o grau de licenciatura. Ao bacharelato estariam destinados estudos fundamentais, baseados essencialmente na experimentação e na aplicação. E pelo seu carácter e inserção regional, competiria assegurar um ensino de curta duração, de índole prática e em articulação com as atividades produtivas. (Simão, 2000). Com a Lei nº29/80 constitui-se a rede de ensino superior politécnico em Portugal, que integra 27 escolas em 15 distritos nacionais (Fig.2). Esta será, assim, uma rede fortemente regionalizada, importante para o desenvolvimento local destas regiões, através da formação de técnicos com uma preparação prática, e em áreas científicas e económicas específicas de cada região.

Figura 2 - Rede do Ensino Superior em Portugal



Fonte: www.dges.mctes.pt

A Lei de Bases do Sistema Educativo de 1986 vem consagrar a existência do ensino politécnico no ensino superior português, sendo este o marco legislativo da dualidade do ensino superior. O ensino superior politécnico surgia, então, com o objetivo de, passamos a citar,

«Proporcionar uma sólida formação cultural e técnica de nível superior, desenvolver a capacidade de inovação e de análise crítica e ministrar conhecimentos científicos de índole teórica e prática e as suas aplicações com vista ao exercício de atividades profissionais».

(A Lei de Bases do Sistema Educativo de 1986)

Em contrapartida,

«o ensino universitário visa assegurar uma sólida preparação científica e cultural e proporcionar uma formação técnica que habilite para o exercício de atividades profissionais e culturais e fomenta o desenvolvimento das capacidades de conceção, de inovação e de análise crítica». (Lei de Bases do Sistema Educativo de 1986)

São várias as dimensões que surgem a delinear a fronteira entre os dois subsistemas de ensino superior: os objetivos, a profundidade científica, os componentes teóricos e práticos, os domínios envolventes.

A dicotomia conceção/exercício estaria na base da distinção mais nítida entre ambos os subsistemas de ensino superior, em que ao universitário estaria reservado a capacidade conceptual e ao politécnico a capacidade pragmática. Arroteia (1996) fala também numa distinção com base na dimensão temporal, na estrutura dos programas curriculares e na afetação à comunidade envolvente.

Se, através da integração do ensino politécnico no ensino superior, se reduziam as distâncias entre os dois tipos de ensino, por outro lado, segundo Grácio (1998), aumentava a ambiguidade de determinação de ambos, sobretudo do ensino politécnico, que era definido a partir da utilização do binário “é/não é”, ou seja, o politécnico “não é” aquilo que o universitário “é”. Há quem fale em “deriva académica dos politécnicos”, uma vez que criam cursos existentes nas universidades, e em “deriva politécnica das universidades”, com a criação de cursos de cariz mais técnico que estariam mais no âmbito do não universitário. Daí a constante necessidade de especificar, clarificar, definir cada um dos subsistemas de ensino.

1.6.1 O Ensino Superior Politécnico em Portugal e a RS

O ensino superior como em qualquer sociedade constitui um dos principais motores para o desenvolvimento económico e ao mesmo tempo torna-se promotor e criador de novos conhecimentos, assim como um instrumento imprescindível de transmissão das experiências culturais e científicas acumuladas ao longo do tempo pela sociedade.

A sinalização de uma mudança de mentalidade do ensino superior em Portugal e no mundo, já pode ser percebida, pelas diferentes iniciativas, ações e investimentos em favor de uma educação consciente voltada para políticas ambientalmente e socialmente corretas e iniciativas que contribuem, por exemplo, para a qualidade de vida de comunidades com níveis de desenvolvimento mais baixo.

Um dos princípios éticos do ensino superior e da responsabilidade social é, segundo Delors, *proporcionar uma educação voltada para o desenvolvimento humano*, (Delors, 2000:127) pois conforme o PNUD. Rapport mondial sur le développement humain 1995. Paris, Económica, (1995: 13-14):

“O desenvolvimento humano é um processo que visa ampliar as possibilidades oferecidas às pessoas. Em princípio, estas possibilidades podem ser infinitas e evoluir com o tempo. Contudo, em qualquer nível de desenvolvimento, os três principais, do ponto de vista das pessoas, são ter uma vida longa e com saúde, adquirir conhecimentos e ter acesso aos recursos necessários a um nível de vida decente. Na falta destas possibilidades fundamentais, muitas oportunidades permanecerão inacessíveis.”

De acordo com esta conceção, o ensino superior tende a estimular a inovação e a criatividade frente aos dilemas e desafios socioeconómico dos grupos economicamente mais desfavorecidos, através de projetos, programas sociais e parcerias com organizações públicas e privadas.

Quando uma instituição utiliza a responsabilidade social eticamente correta, verifica, a confirmação dos benefícios proporcionados à comunidade e consequentemente, constata-se uma maior satisfação daqueles que estão inseridos no processo. Pois, as parcerias desenvolvidas por algumas Instituições de Ensino Superior com empresas, trabalhos voluntários e prestação de serviços à comunidade na área da saúde, artes, desporto e lazer, constituem um verdadeiro resgate da dignidade humana.

1.6.2 Importância no Novo Cenário do Ensino Superior

Bem sabemos, que o fenómeno da globalização, das inovações tecnológicas e da informação se apresentam como desafios às IES deste século, o que altera comportamentos, e também serve como um novo paradigma na procura de melhor perceber mudanças que enfrentamos e os obstáculos que devemos ultrapassar.

Assim e segundo Kunsch (1999:74), *“é exatamente no âmbito destes cenários mutantes e complexos que as organizações operam, lutam para se manter e para cumprir sua missão e visão e para cultivar seus valores.”*

Neste contexto de mudanças e transformações sociais, económicas e tecnológicas pelo qual passam as IES, percebe-se que existe uma grande preocupação em estabelecer princípios éticos e de responsabilidade social nas suas atividades de ensino, investigação e até económicas.

Conforme cita Ashley (2002:86), *“parece lícito afirmar, que hoje em dia as organizações precisam estar atentas não só as suas responsabilidades económicas e legais, mas também as suas responsabilidades éticas, morais e sociais”*.

Por isso, a IES ocupam um papel fundamental com o objetivo:

“de estabelecer novas relações entre política educativa e política de desenvolvimento a fim de reforçar as bases do saber e do saber-fazer nos países em causa: estimular a iniciativa, o trabalho em equipa, a sinergias realistas, tendo em conta os recursos locais, o autoemprego e o espírito empreendedor (UNESCO, 2000:85)

Neste sentido, e segundo Leão (2007), podemos referir que a responsabilidade social e ética da IES consiste numa ação consciente do seu papel enquanto agente de transformação social.

Para alcançar este objetivo é preciso que as IES venham consolidar este projeto que atualmente se começa a verificar em favor de uma sociedade que reforça a justiça social. É possível então concluir que as IES estão cada vez mais preocupadas em preparar profissionais socialmente responsáveis, que de certo modo não estão preocupados apenas com o retorno financeiro ou em dar continuidade a políticas de cunho individualistas, mas sim com a formação do caráter, dos princípios éticos, da valorização humana e da primazia do ser sobre o ter, passam a ser um dos principais objetivos e desafios para o ensino superior deste novo século.

1.7 As Normas e Certificação das Instituições no âmbito da RS

A certificação da RS é um tópico ainda muito recente no mundo atual. As normas publicadas no século XX (SA 8000 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social e AA

1000 – Accountability) surgiram para homogeneizar um conjunto de indicadores referentes aos aspetos éticos e de RS no desenvolvimento das relações comerciais.

A norma SA 8000 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social, elaborada pelo Council Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA), publicada em 1998, foi desenvolvida tendo por base os conceitos da Organização Internacional do Trabalho (OIT) e focaliza-se no respeito pelos direitos humanos e dos trabalhadores (Tenório et al, 2006). Esta norma foi desenvolvida com base nas normas ISO 9000, utilizando os princípios das ações preventivas e corretivas, melhoria contínua, auditorias internas e externas e do sistema de gestão baseado na documentação da empresa de forma a registar todos processos realizados. A norma SA 8000 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social veio

“... Atender a uma necessidade dos consumidores mais esclarecidos, que se preocupam com a forma como os produtos são produzidos, e não apenas com a sua qualidade.” (MATOS, et al., 2007:320)

Existem várias empresas portuguesas que certificaram o seu SGRS, de acordo com este referencial, é o caso do Grupo Auchan (grupo detentor das marcas Jumbo e Pão de Açúcar) e as empresas TNT Expresso (líder nacional dos transportes expressos), SIMRIA (Sistema Multinacional de Saneamento de Aveiro) e Nova Delta (empresa transformadora de café).

Figura 3 - Norma SA 8000



Fonte: (IPQ, 2008)

A Nova Delta é um dos grandes exemplos de uma organização socialmente responsável com o seu SGRS certificado pela SA 8000. Este sucesso é fruto “*dos valores do seu fundador,*” o Comendador Rui Nabeiro, que são essencialmente a humildade; a qualidade total; a amizade; a compreensão; a solidariedade e a cidadania, construindo uma empresa com um rosto humano, assente no diálogo e fidelização dos parceiros interessados como estratégia de desenvolvimento da organização e da marca.

A Delta conseguiu obter uma estratégia de diferenciação inimitável ao longo do tempo, porque desde a sua fundação, fez questão de desenvolver uma estratégia de responsabilidade social paralelamente à gestão e ao marketing que incorpora as necessidades de todas as suas partes interessadas (*Stakeholders*), dando origem a um sistema de gestão de rosto humano que se caracteriza pelo diálogo, Empreendedorismo responsável, formação ao longo da vida e pela constante inovação dos seus produtos” (Saraiva, 2009:188-189).

A norma AA 1000 – Accountability foi desenvolvida pelo Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA) e publicada em 1999. Esta norma foi aprovada com o objetivo de apoiar as organizações na definição dos seus objetivos ou metas, no acompanhamento da evolução dos indicadores, nas auditorias e na elaboração de relatórios. Pretende fundamentalmente, a orientação do desenvolvimento e do desempenho da empresa nas áreas social, ambiental e económica, apoiando o desenvolvimento sustentado (Neves, 2003).

A NP 26000:2011, publicada a 27 de Setembro de 2011, caracteriza-se por disponibilizar as linhas de orientação quanto aos princípios fundamentais da responsabilidade social, o seu reconhecimento e envolvimento pelas partes interessadas, bem como quanto às formas de integrar uma conduta socialmente responsável na organização.

A presente norma dá ênfase à importância dos resultados e das melhorias no desempenho em responsabilidade social.

A NP 26000:2011 não é uma norma para certificação, mas antes um guia de orientações para a incorporação da RS e ambiental nas atividades de uma organização.

Figura 4 - Norma ISO 26000-2010



Fonte: International Organization for Standardization, (2010)

A publicação da versão portuguesa reveste-se de particular importância para todo o universo empresarial português, dado que a questão da Responsabilidade Social e da sua implementação pelas empresas no espaço europeu, está no centro do pensamento económico e social da União Europeia.

Na sequência desta recomendação surgiu, no início de 2008 a norma portuguesa NP 4469-1:2008: Sistema de Gestão da Responsabilidade Social Parte 1: Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização.

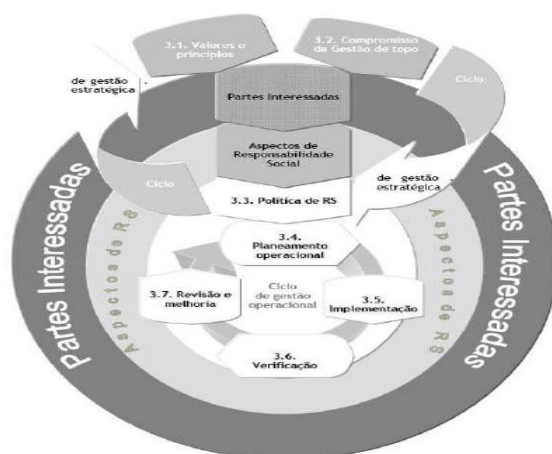
Esta norma permite a certificação de um SGRS sendo transversal a três áreas fundamentais de uma empresa: ambiental, social e económica, dando uma maior ênfase às suas partes interessadas.

Os requisitos desta norma são genéricos e aplicam-se a todas as organizações públicas ou privadas independentemente do tipo, dimensão ou personalidade jurídica. A certificação permite não só uma concreta melhoria dos processos e dos impactos, mas essencialmente uma declaração pública das boas práticas.

No entanto, *“a implementação e eventual certificação do SGRS de acordo com os requisitos desta norma não significa, por si só, que a organização seja socialmente responsável, mas sim que a sua gestão possui mecanismos para que, potencialmente, venha a sê-lo cada vez mais.”* (IPQ, 2008:8).

De acordo com a norma NP 4469-1:2008 (IPQ, 2008), o modelo de implementação do SGRS, tendo por base o esquema da figura 5, desenvolve-se em dois ciclos: um ciclo de gestão estratégica e outro de gestão operacional.

Figura 5 - Norma Portuguesa - NP 4469-1:2008



Fonte: (IPQ.2008)

1.7.1 A importância da avaliação da percepção dos *Stakeholders*.

A avaliação da percepção que os *Stakeholders* têm do SGRS ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente e/ou insatisfatório dos programas em curso, permitindo a sua correção mediante a participação da parte ou das partes avaliadas. Além disso, também permite:

- Definir o grau de envolvimento de cada parte interessada;
- Identificar a eficácia dos programas em curso;
- Promover o auto desenvolvimento e auto conhecimento das partes interessadas (através por exemplo da bolsa de voluntariado);

- Corrigir o desempenho de programas insatisfatórios ou desadequados às necessidades das partes interessadas.

Portanto a avaliação da percepção dos *Stakeholders* deve ser encarada como uma fonte inesgotável de saber.

1.8 O Empreendedorismo social no IPP e a implementação do SGRS

1.8.1 Empreendedorismo social no IPP

Em Portugal, confunde-se frequentemente Empreendedorismo social com caridade. Ainda se torna difícil aceitar este novo conceito: aquele organismo, instituição, empresário ou simplesmente alguém que implementa projetos de intervenção social de uma forma sustentável.

O empreendedor social é, a pessoa ou instituição que reconhece um problema social e utiliza os princípios básicos e fundamentais do Empreendedorismo para organizar, criar e gerir empreendimentos que promovem a transformação social. Partindo deste pressuposto, o IPP torna-se um agente de mudança social, que aproveita as oportunidades para melhorar sistemas, inovar e divulgar novas abordagens e soluções sustentáveis que criem valor social.

A grande diferença dos empreendedores sociais de outrora, comparativamente com os atuais, reside na escala e no alcance do impacto social que os últimos conseguem gerar, bem como na multiplicidade de abordagens que são aplicadas para resolver os problemas sociais (Nicholls, 2006).

Atualmente existem várias interpretações e definições de empreendedorismo social no ensino superior. Apesar da falta de consenso acerca deste conceito, a IES adota como unidade de análise primordial, o empreendedorismo social e a (s) sua (s) iniciativa (s), assume-se como um catalisador de mudança que pretende resolver eficazmente alguns problemas sociais.

Uma iniciativa de Empreendedorismo Social como acontece no IPP, deve demonstrar quatro critérios base:

Iniciativas que...

1. *Resolvam Problemas Sociais/Ambientais negligenciados* (Missão Social/Ambiental);
2. *Potenciar a Transformação Positiva da Sociedade a nível Social/Ambiental* (Impacto Social/Ambiental);
3. *Desafiar a visão tradicional e utilizar os modelos de negócio inovadores* (Inovação);
- 4 *Potenciar o crescimento e desenvolvimento geográfico.*

A lógica de ação dominante no empreendedorismo social, nas IES, é a intervenção vista como a promoção da autonomia e responsabilidade individual dos destinatários da iniciativa, sendo que estes devem assumir um papel ativo na mudança. Esta abordagem que está a ser desenvolvida pelo IPP, vai para além do simples paternalismo e proteção permitindo que os destinatários façam parte, através de bolsas de voluntariado e outros programas de cariz social, da solução encontrada pelo empreendedor social contribuindo para que a mudança efetiva se realize.

Na generalidade das ocasiões o empreendedor social adota conceitos, ideias e ferramentas de negócio como veículo de inovação para assim superar os conflitos e até os desafios sociais. Por este motivo no IPP a sustentabilidade financeira é tão importante, não só é uma mera preocupação de sobrevivência, é essencialmente um requisito que a organização deve cumprir para validar a sua existência e continuar o seu percurso social.

1.8.2 Implementação do SGRS no IPP

Não é, certamente fácil, para uma instituição de ensino superior como o IPP, implementar um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social. É necessário que a instituição esteja consciente das mudanças que tem que sofrer, e das vantagens e desvantagens que daí possam advir.

Para ajudar na implementação, em Portugal deste tipo de sistema de gestão, foi recentemente publicada a Parte 1 da NP 4469:2008, NP 4469-1:2008 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social. Parte 1: requisitos e linhas de orientação para a sua utilização

(IPQ, 2008), tratando-se esta a primeira norma portuguesa de certificação em Responsabilidade Social. Mas uma instituição não é socialmente justa apenas porque implementa um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social, de acordo com a referida norma de referência.

É necessário ir para além da norma, ir para além da instituição e dos seus colaboradores. Ser uma instituição socialmente responsável é ser responsável, tanto no seu interior (partes interessadas internas) como no exterior (ambiente, partes interessadas externas, clientes, fornecedores, sociedade envolvente, etc.).

Ser uma instituição socialmente justa não é só guiar-se pelos referenciais existentes nesta área, mas sim praticar o que estes exigem e sugerem, sem nunca esquecer as necessidades e exigências do meio envolvente.

Desde que foi fundado, o IPP tem procurado ser uma instituição de ensino superior socialmente responsável, tendo já desenvolvido um conjunto de atividades neste domínio, tais como: a oferta de estágios e de programas de desenvolvimento regional direcionadas essencialmente para a comunidade local sem esquecer a atribuição de prémios e regalias diversas aos seus colaboradores.

Foi por isso que em 2009, a instituição decidiu dar um carácter mais sistemático a estas atividades, integrando-as no seu próprio sistema de gestão. Iniciou-se assim o processo de implementação de um Sistema de Gestão da Responsabilidade Social de acordo com a norma NP 4469-1:2008 – Sistemas de Gestão da Responsabilidade Social. Parte 1: requisitos e linhas de orientação para a sua utilização (IPQ, 2008).

Esta implementação vem complementar um trajeto já definido há vários anos pela instituição. Em 2011 o IPP viu acreditado o seu sistema de responsabilidade social, sendo a 1ª instituição de ensino superior com esta distinção.

A acreditação da instituição veio confirmar as suas características e potencialidades e permitiu, este estudo de caso com o qual se pretende avaliar e aferir o grau de conhecimento e envolvimento da comunidade do IPP (*Stakeholders* internos e externos) acerca do seu SGRS.

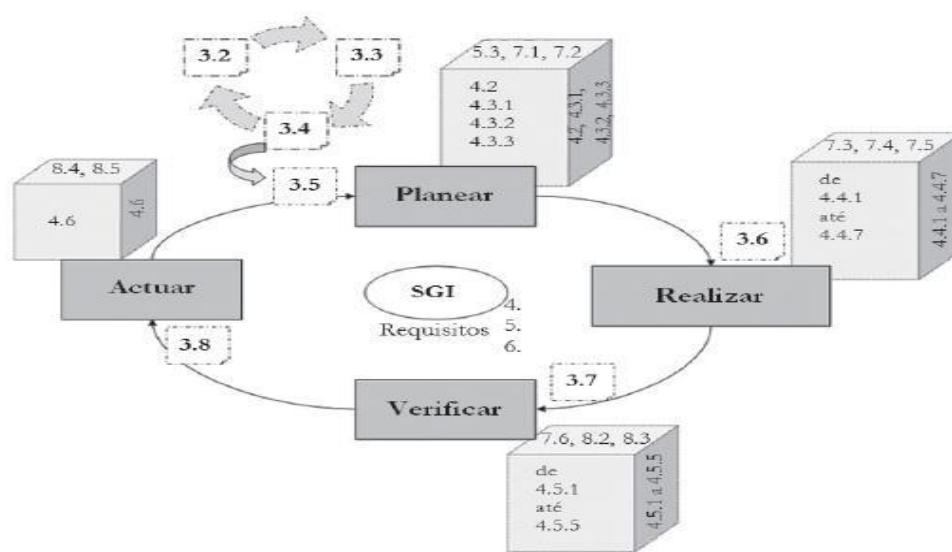
1.8.3 Monitorização do SGRS

Na sequência da implementação da norma 4469-1 2008 no IPP é necessário efetuar a verificação da pertinência dos programas de RS em curso nesta IES.

O presente referencial normativo tem como requisito para a verificação do SGRS, o requisito 3.7 que de seguida se apresenta, de forma reduzida (IPQ, 2008):

Requisito 3.7. - Verificação: Devem ser estabelecidos, implementados e mantidos métodos de monitorização, medição e análise da satisfação das partes interessadas, do cumprimento dos objetivos definidos, da eficácia do SGRS, da conformidade legal e da informação relativa à percepção das partes interessadas, de acordo com as suas necessidades e perspetivas face à organização.

Figura 6 -Sistema de Gestão da NP 4469- 1 -2008



Fonte: <http://gestao-ambiental.dashofer.pt>

Como podemos observar na figura 6, o impacto da organização deve ser “Verificado” (requisito 3.7) através da monitorização e medido, em termos de RS através de indicadores sociais de desempenho, controlo da informação para monitorizar a adequação e eficácia da política de RS, procedimentos e resultados de desempenho em

relação aos objetivos estabelecidos, tendo presente os requisitos desta norma ou outros requisitos que a instituição subscreva.

Devem ser, detetadas, tratadas e respondidas as preocupações das partes interessadas, face à política de RS e aos requisitos da norma e realizadas ações de minimização dos impactos de RS. Devem também ser asseguradas as condições para que as partes interessadas sejam abrangidas ao estabelecer, implementar e manter o SGRS. A verificação recai assim, sobre todos as partes interessadas internas e externas nomeadamente:

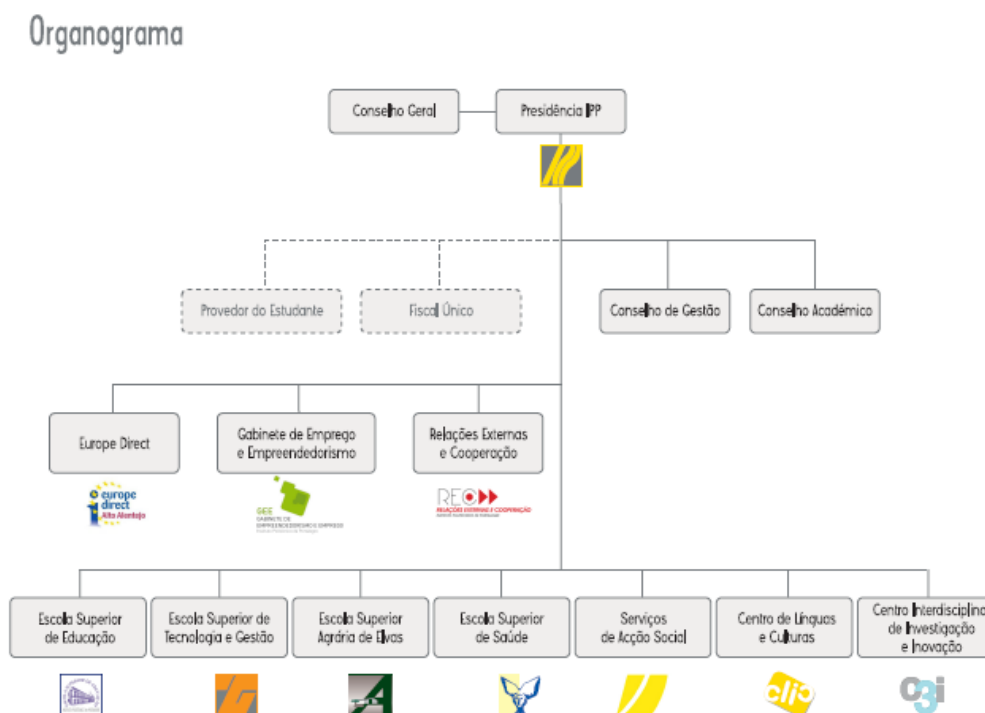
1. Partes interessadas internas: - Colaboradores (docentes e não docentes); Órgãos do IPP; Ministério da Tutela;
2. Partes interessadas externas: - Alunos; Comunidade local; Parceiros académicos; Fornecedores; Ordens e Associações profissionais; Sindicatos; Organizações parceiras; etc.

CAPÍTULO II – ESTUDO DE CASO

2.1 Caracterização do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP)

O Instituto Politécnico de Portalegre (IPP) é uma instituição pública de Ensino Superior. Como se observa no seu organograma, o IPP integra quatro Escolas: a Escola Superior de Educação (ESE), a Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) e a Escola Superior de Saúde (ESS), em Portalegre, e a Escola Superior Agrária, em Elvas (ESAE). O IPP foi criado legalmente em 1980, mas apenas em 1989 iniciou a sua atividade formativa. Nas suas quatro Escolas, o IPP oferece vários cursos de licenciatura e de mestrado, bem como pós-graduações e cursos de especialização tecnológica.

Figura 7 - Organograma IPP



Fonte: www.ipportalegre.pt [consultado em 2012.12.06]

A oferta formativa do IPP envolve várias áreas do saber, de acordo com a matriz formativa de cada uma das suas escolas. Desde a educação/formação, a ação social, o turismo, o jornalismo/comunicação, a gestão, a engenharia, a informática, o design, o marketing, a agricultura, a equinicultura, a enfermagem até às tecnologias da saúde.

O IPP tem como orientação estratégia, para além da formação de excelência, o desenvolvimento regional, tendo uma forte relação com a comunidade envolvente. Neste sentido, foram criados projetos tais como: o Centro Interdisciplinar de Investigação e Inovação (C3i); o Centro de Línguas e Culturas (CLIC), o Gabinete de Empreendedorismo, as Relações Externas e Cooperação e o Gabinete Europe Direct.

A preocupação social é uma aposta do IPP, desde a sua fundação. De forma coerente com as suas preocupações e valores, o IPP vai criando condições cada vez mais sustentáveis de apoio à comunidade, favorecendo a prática do voluntariado de alunos e colaboradores, bem como encontrando soluções para fazer frente a situações internas de emergência social, através do seu Gabinete de Apoio Psicopedagógico, que possui um conjunto alargado de programas de trabalho e de intervenção.

Foi neste sentido que o IPP implementou um sistema de gestão de responsabilidade social, para dar resposta à necessidade de integrar de forma voluntária as preocupações sociais e ambientais nas suas atividades e na sua interação com todas as partes interessadas. Neste sentido o IPP pretende contribuir para a satisfação das necessidades dos seus alunos, colaboradores e entidades parceiras, gerindo simultaneamente todas as suas necessidades e expectativas.

Trata-se no fundo de contribuir, de forma positiva, para a sociedade e de gerir os impactos ambientais da instituição o que poderá proporcionar vantagens diretas tanto para a imagem do IPP como instituição de ensino superior com preocupações tanto formativas como sociais, como assegurar a sua competitividade a longo prazo.

2.2 Caracterização do Sistema de Gestão de Responsabilidade Social do IPP

“Uma instituição de ensino superior do interior do país tem que se assumir como motor do desenvolvimento regional. É a entidade que concentra os recursos humanos mais qualificados e, por isso, tem maiores responsabilidades para com a região. Como é que deve assumir as responsabilidades? Para além da sua missão na formação e qualificação das pessoas, deve tomar a iniciativa, liderar projetos, integrar-se em parcerias, investigar e transferir tecnologia. Deve ser uma Escola que compreende o meio em que está inserida, que impulsiona os seus agentes a inovarem mas que é parceira no risco”. (J.Mourato, 2010)¹

O IPP insere-se numa região de baixa densidade populacional, tendo uma forte importância e influência na vida económica da região, O envolvimento e o grau de proximidade fazem do IPP um parceiro privilegiado com as instituições do poder local, da área social e empresarial, bem como um agente crucial do desenvolvimento da região. A implementação do SGRS obrigou a que fosse criado um grupo de trabalho em 2009 transversal a todas as unidades orgânicas do IPP, e deu-se início ao primeiro passo fundamental para a correta implementação do SGRS, o processo de formação sobre a Norma de Responsabilidade Social (NP 4469-1:2008), posteriormente foi necessário desenvolver uma maior comunicação com os parceiros internos e externos (as partes interessadas, os *Stakeholders*), e começou a ser traçado todo o sistema com a criação de programas de trabalho, o IPP criou um código de ética e aumentou a consciência interna para as questões da Responsabilidade Social. Esta característica diferenciadora do IPP tornou-se agora mais marcante com a certificação. O que veio a acontecer em 25 de novembro de 2011. Atualmente, o SGRS integra 36 programas de responsabilidade social, procurando dar resposta às preocupações sociais do IPP, tais como: o ensino de qualidade e excelência; o apoio aos diplomados na inserção na vida ativa; a inclusão social; saúde; apoio à comunidade escolar; segurança; voluntariado; sustentabilidade dos postos de trabalho dos colaboradores; apoio em situações de crise resultantes de emergências sociais; reconhecimento do mérito; prática desportiva; impacto no ambiente; interação com o meio envolvente. (*código de ética*, IPP).

¹ Mourato, J. (2010). Empreender. Vida Económica. In: <http://ve-empreender.blogspot.pt/2010/02/o-instituto-politecnico-de-portalegre.html> [consultado em:2012.08.15]

CAPÍTULO III - METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO

No capítulo III, sobre o enquadramento metodológico, devemos referir em primeiro lugar o que é “Metodologia”, e assim definimos “Metodologia” como a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de todas as ações que desenvolvemos ao longo do nosso trabalho de pesquisa.

3.1 O estudo de caso como estratégia de investigação

O estudo de caso, como estratégia de investigação, é abordado por vários autores, como Yin (1993 e 2005), Stake (1999), Rodríguez et al. (1999), entre outros, para os quais, um caso pode não só, ser algo bem definido ou concreto, como um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas também pode ser algo menos definido ou definido num plano mais abstrato como, decisões, programas, processos de implementação ou mudanças organizacionais. Fidel (1992) refere, que o método de estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Estudos de campo são investigações de fenómenos à medida que ocorrem, sem qualquer interferência significativa do investigador. Coutinho (2003) refere que, quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, uma personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação. Da mesma forma, Ponte (2006) considera que:

“É uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.”

(Ponte, 2006:2)²

² PONTE, J.P.(2006). Estudos de caso em educação matemática. Bolema 25, 105-132 pp.2

3.2 AS CARACTERÍSTICAS DOS ESTUDOS DE CASO

Os estudos de caso, na sua essência, parecem herdar as características da investigação qualitativa. Esta parece ser a posição dominante dos autores que abordam a metodologia dos estudos de caso. Neste sentido, o estudo de caso rege-se dentro da lógica que guia as sucessivas etapas de recolha, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, com a particularidade de que o propósito da investigação é o estudo intensivo de um ou poucos casos (Latorre et al., 2003).

A vantagem do estudo de caso é a sua aplicabilidade a situações humanas, a contextos contemporâneos de vida real (Dooley, 2002). Dooley (2002) refere ainda que: investigadores de várias disciplinas usam o método de investigação do estudo de caso para desenvolver teoria, para produzir nova teoria, para contestar ou desafiar teoria, para explicar uma situação, para estabelecer uma base de aplicação de soluções para situações, para explorar, ou para descrever um objeto ou fenómeno (p. 343-344).

Apesar de alguma diferenciação, por vezes conceptual, conforme o enquadramento epistemológico dos autores, existe contudo, na bibliografia, um conjunto de características que ajudam a dar forma à metodologia dos estudos de caso, como a natureza da investigação em estudo de caso, o seu carácter holístico, o contexto e sua relação com o estudo, a possibilidade de poder fazer generalizações, a importância de uma teoria prévia e o seu carácter interpretativo constante.

Sobre a natureza da investigação em estudos de caso, conforme a opinião de Latorre et al. (2003), para além do estudo de caso ser visto com mais ênfase nas metodologias qualitativas, não significa, que não possam contemplar perspectivas mais quantitativas.

Stake (1999) refere que a distinção de métodos qualitativos e quantitativos é uma questão de ênfase, já que a realidade é uma mistura de ambos. Este autor reconhece também a existência de estudos de caso quantitativos, mas salienta que não são tanto do seu interesse.

Também Yin (2005) aborda esta questão, salientando que os estudos de caso são uma estratégia abrangente e podem incluir as evidências quantitativas e ficar até limitados a essas evidências.

Também para Yin (2005), poucos estudos de caso terminarão exatamente como foram inicialmente planeados. O projeto de estudo de caso, para este autor, pode

modificar-se por novas informações ou constatações, que possam ser importantes, durante a recolha de dados. Contudo, para Yin (2005), a modificação do projeto não deve significar a alteração das questões iniciais de investigação.

Para este autor, a reformulação das questões iniciais de investigação também se podem aceitar, mas apenas nos casos holísticos, e não deve ser vista como um ponto forte da metodologia dos estudos de caso.

Para este autor, é necessário encontrar um justo equilíbrio para compreender quando as modificações necessárias justificam o abandono do projeto inicial e o desenho de um novo, com a formulação de novas questões iniciais.

As questões iniciais de investigação orientam a procura sistemática de dados para extrair conclusões. Para além das questões iniciais, Yin (1993 e 2005) fala na formulação de proposições. Estas especificam as questões do tipo “como” e “porquê”, para determinar o que devemos analisar. Quantas mais proposições específicas tiverem os estudos, mais eles permanecerão dentro de parâmetros exequíveis (Yin, 2005).

3.3 Questões centrais do estudo e Hipótese

A importância de definir corretamente as questões centrais do estudo pode determinar o sucesso do mesmo.

3.3.1 Questão geral do estudo

Este trabalho tem como questão geral identificar o grau de conhecimento e a percepção que os *Stakeholders* do IPP têm acerca do seu Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGRS) e depois, interessa saber como é que a responsabilidade social contribui para a diferenciação da instituição, para a sua imagem, para a sua notoriedade, para a sua afirmação.

3.3.2 Questão central e específica do Estudo

A questão central e específica é avaliar o impacto do SGRS do IPP nos *Stakeholders*. Neste trabalho importa avaliar ao nível do conhecimento do sistema de gestão de responsabilidade social do IPP (conhecem? O que conhecem? Como têm obtido esse conhecimento?), quais os motivos favoráveis e o que falta desenvolverem. Depois importa saber, também, se o SGRS contribui para a diferenciação, notoriedade e afirmação do IPP.

3.3.3. Hipóteses

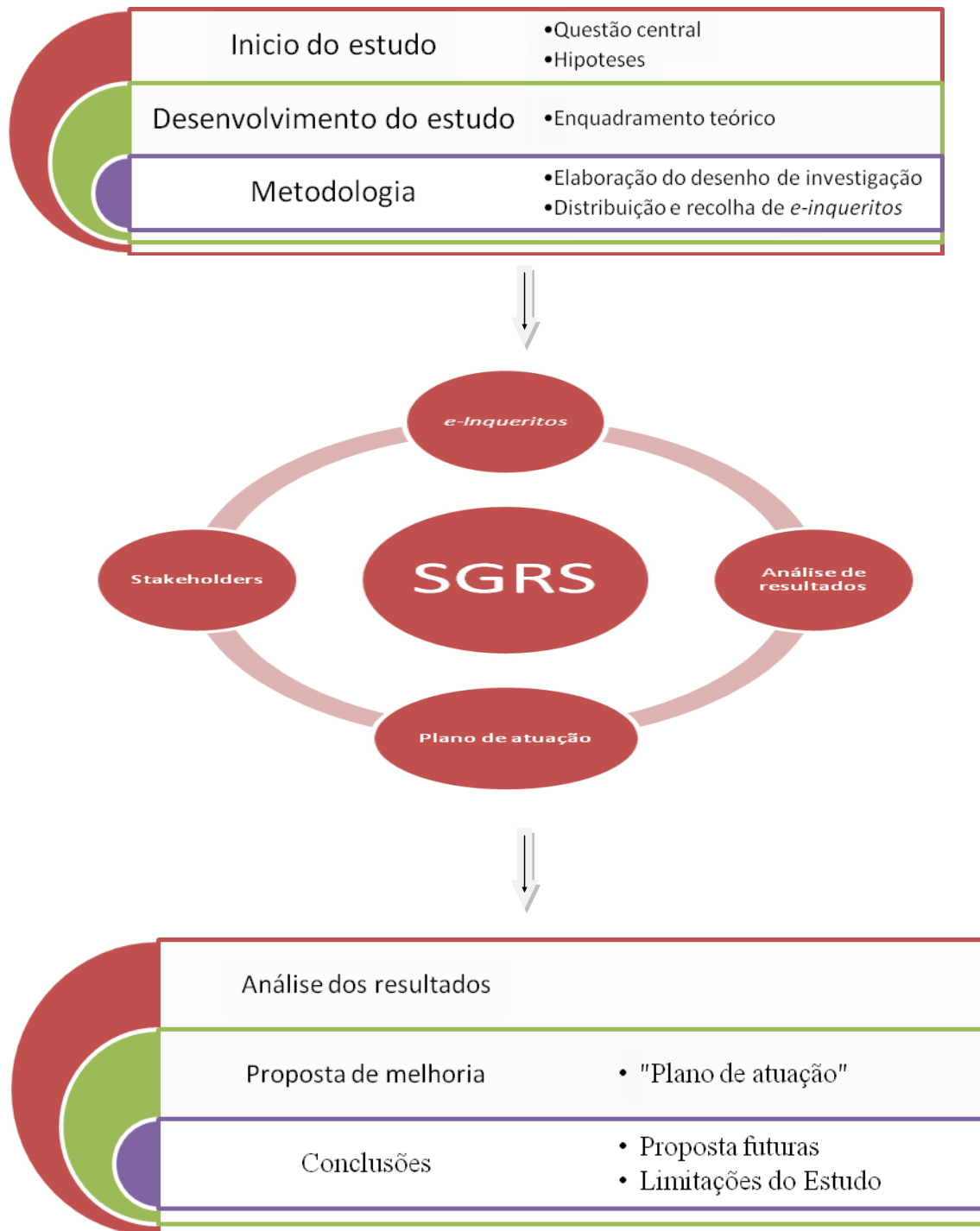
H01 – Avaliar o impacto do SGRS nos *Stakeholders* do IPP.

H02 – Saber se os *Stakeholders* consideram que o SGRS dá notoriedade e afirmação ao IPP.

3.4 Desenho da Investigação

O desenho de uma investigação, é a explicação exata do tipo de pesquisa utilizada, do instrumento de recolha de informação utilizado (questionário), referindo o tempo em que se aplicou e o lugar onde decorreu a investigação, qual o público abrangido, quem recolheu a informação, a divisão do trabalho, das formas de tratamento dos dados, enfim, de tudo aquilo que se utilizou no trabalho de pesquisa.

Figura 8 - Desenho da investigação



Fonte: Elaboração própria

3.5 Universo

O nosso estudo aplicou-se a todo o universo que o SGRS envolve, nomeadamente as partes interessadas internas e externas (*Stakeholders*) do IPP. O SGRS envolve 2992 alunos, 326 colaboradores e 248 entidades parceiras (fornecedores, associações, Institutos Politécnicos, etc.)³.

3.6 Trabalho Preparatório

Consideramos necessário para que o trabalho realizado se pudesse apresentar com qualidade e fiabilidade deveria este, sempre que possível seguir métodos e técnicas já reconhecidas o que iria permitir chegar a conclusões significativas.

Numa fase inicial deste estudo, foi procurada literatura nesta área, o que nos permitiu consolidar conhecimentos na área do empreendedorismo social. Dos vários documentos e trabalhos consultados, verificou-se que existe pouca informação sobre estudos desta natureza nas instituições de ensino superior e principalmente em Portugal. Assim, e uma vez que não se conseguiu encontrar um modelo de estudo já determinado para este tipo de situações, avançou-se na elaboração de um modelo de análise, tendo em consideração, a revisão da literatura e algumas perceções sobre a realidade do objeto de estudo.

3.7 Técnicas de Recolha de dados

A elaboração de questionários ou de formulários constitui um passo importante no planeamento da pesquisa. O primeiro passo dado no sentido de planear a aplicação dos *e-inquéritos*, foi definir o universo e a segmentação deste em três grupos diferenciados (colaboradores internos (anexo1), alunos (anexo2) e entidades parceiras (anexo3)). Uma

³ Dados cedidos pelo grupo de responsabilidade social em 31.10.2012

vez especificada a natureza deste projeto e determinados os processos de recolha de informação, consideramos que estávamos aptos a elaborar os questionários.

Tendo em conta que um bom questionário deve conquistar o entrevistado e estimular o seu interesse por dar respostas completas e precisas, pretendeu-se alcançar este objetivo ao mesmo tempo que estabelecíamos uma compreensão clara das perguntas para que também as respostas pudessem ser concisas e diretas.

3.8 Objetivo dos *e-questionários*

O principal objetivo de qualquer *e-questionário* é o de traduzir a informação desejada num conjunto de questões específicas que leve o inquirido a responder de forma clara e sincera. Consideramos que a elaboração de questões a que os entrevistados venham efetivamente a responder, e que proporcionem a informação desejada, é uma tarefa bastante difícil.

Em segundo lugar, um *e-questionário* precisa motivar e incentivar o inquirido a se deixar envolver pelo assunto, cooperando e completando o inquérito.

Em terceiro e último lugar, um *e-questionário* deve sempre minimizar tanto a resposta como o tempo de resposta.

3.9 Processo de elaboração de *e-questionário*.

O principal ponto fraco da elaboração de um *e-questionário* é a ausência de teoria. Como não existem princípios científicos que garantam um *e-questionário* ótimo ou ideal, a sua conceção depende da motivação de cada investigador. O nosso *e-questionário* dividiu-se em quatro blocos de informação, o primeiro bloco teve como objetivo identificar os inquiridos, com o segundo bloco de informação pretendeu-se saber se os inquiridos conheciam o SGRS do IPP, o terceiro bloco tinha o objetivo de identificar o grau de conhecimento acerca da missão, valores e ética social do IPP, bem como dos programas e políticas associadas ao SGRS, no quarto e último bloco quisemos identificar de que forma

é que os *Stakeholders* (colaboradores, alunos e entidades parceiras) do IPP tomaram conhecimento do SGRS e incentivar a apresentação das suas sugestões ou críticas ao sistema. Para permitir uma melhor análise e tratamento da informação, construiu-se o *e-questionário* com perguntas fechadas e semiabertas.

A maior desvantagem desta escolha reside na incapacidade potencial de proporcionar ao inquirido, todas as possíveis de respostas. Uma outra desvantagem também muito importante reside no fato dos inquiridos poderem cair numa pauta de respostas com o objetivo de terminar o mais cedo possível, sem verificar se estas se ajustam ou não à sua opinião.

Para diminuir os efeitos negativos destas situações e eliminar os questionários duvidosos, tentamos incluir alguns mecanismos para controlar a consistência das respostas dos inquiridos. Mas também existem algumas vantagens associadas, tais como: as respostas a perguntas fechadas são fáceis de codificar; o inquirido não precisou de escrever, apenas marcar com um (X) a alternativa que melhor se lhe aplica; por último as perguntas fechadas facilitaram o preenchimento total do questionário.

Um instrumento com muitas perguntas abertas é cansativo de responder, e, facilmente desmotiva (atitude que se tentou evitar).

No último bloco do *e-questionário* optou-se por colocar uma pergunta de resposta aberta, a fim de proporcionar ao inquirido a possibilidade de expressar abertamente as sugestões ou críticas ao SGRS. Nesta situação recorreu-se ao tratamento da informação através da análise de conteúdo.

3.10 Distribuição do *e-questionário* e o pré-teste

O pré-teste refere-se ao teste do *e-questionário* numa pequena amostra de inquiridos, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais. A forma que se considerou adequada para efetuar o pré-testes foi, definir uma pequena amostra mesmo que a pesquisa real tivesse sido feita por correio eletrónico.

Depois de realizadas todas as modificações necessárias no inquérito, voltámos a realizar outro pré-teste. As respostas com o pré-teste foram codificadas e analisadas. A

análise dessas respostas serviu para verificar a adequação do problema e da informação recolhida.

Os *e-questionários* foram enviados através de *e-mail* entre os dias 21 e 25 de Outubro de 2012, com a colaboração do gabinete de comunicação do IPP. Considerámos e segundo Ilieva et al. (2002), que com o aumento do número de utilizadores da Internet, é crescente também a parcela da população que tem acesso a ferramentas como o *e-mail*, fator que nos proporcionou o meio ideal para a recolha de informação. Também segundo Aaker (2007), a recolha de informação através de *e-mail* pode proporcionar algumas vantagens tais como: os *e-questionários* podem ser enviados quantas vezes forem necessárias e com uma maior velocidade; existe também uma maior brevidade no recebimento das respostas; os *e-questionários* podem ser respondidos de acordo com a disponibilidade de tempo do inquirido.

3.11 Tratamento de dados

Uma análise séria dos dados recolhidos é essencial para qualquer estudo desta natureza. A informação torna-se a melhor “amiga” do gestor, no sentido de lhe aportar a confiança necessária para as tomadas de decisão.

É importante também mencionar que por si só a análise dos dados nada aporta ao trabalho, tratando-se esta um passo num processo analítico.

È neste sentido que devemos seguir integralmente todos os passos descritos num processo analítico, e posteriormente, divulgar os dados obtidos, para que os resultados se tornem úteis.

Neste ponto da investigação, e depois do trabalho de campo de recolha de informação, nomeadamente dos dados primários, deu-se início à verificação dos *e-questionários* de modo a excluir os que apresentavam um elevado número de não respostas ou fraca credibilidade, nomeadamente respostas dúbias.

3.11.1 Codificação das bases de dados dos Alunos

A codificação dos dados recolhidos no *e-inquérito* dos alunos (alunos.sav) foi feita escolhendo um número diferente para cada pergunta (perguntas maioritariamente fechadas), assim numa pergunta em que a resposta seria do tipo:

“Sim” e “Não” foram utilizados os códigos: 1-“Sim”; 2-“Não”

“Masculino” e “Feminino”: 1 – “Masculino”; 2 – “Feminino”

Para questões nas quais seja utilizada uma escala foi utilizado o seguinte formato de código:

Unidade Orgânica: 1-“ESTG”; 2- “ESAE”; 3- “ESS”; 4 - “ESE”

Curso: 1-“Mestrado”; 2 – “Licenciatura”; 3 – “CET”

Ano em que está Inscrito: 1- “1º Ano”; 2- “2ºAno”; 3 – “3º Ano”; 4 – “4º Ano”

Idade: 1- “18-21”; 2 – “22-30”; 3- “31-45”; 4 “> 45 ”

Para questões nas quais seja utilizada uma escala de 1 a 5 para identificar o grau de envolvimento foi utilizado o seguinte formato de código:

1-“Nada”; 2-“Pouco”; 3-“suficiente”; 4-“bastante”; 5-“Totalmente Envolvido ou Muito Envolvido”.

Para questões nas quais seja utilizada uma escala de 1 a 5 para identificar o grau de conhecimento foi utilizado o seguinte formato de código:

1-“Nada”; 2-“Quase nada ”; 3-“Pouco”; 4-“Suficiente”; 5-“ Muito ”.

Para questões nas quais seja utilizada uma escala de 1 a 4 para identificar o grau de conhecimento acerca dos valores e políticas do SGRS, foi utilizado o seguinte formato de código:

1-“Não Conheço”; 2-“ Conheço Pouco”; 3-“Conheço o suficiente”; 4-“Conheço Muito”

No último bloco de informação tentamos perceber de que forma os alunos tiveram conhecimento do SGRS no IPP e para tal foi utilizado o seguinte formato de código:

1-“ Comunicação do IPP”; 2 – “Newsletter do grupo da RS”; 3- “Por outros alunos”; 4 – “Por e-mail”; 5- “Outro meio”

3.11.2 Codificação da base de dados dos Colaboradores

A codificação dos dados recolhidos no *e-inquérito* dos colaboradores (colaboradores.sav) foi feita à semelhança dos alunos, escolhendo um número diferente para cada pergunta (perguntas maioritariamente fechadas), assim numa pergunta em que a resposta seria do tipo:

“Sim” e “Não” foram utilizados os códigos: 1-“Sim”; 2-“Não”

“Masculino” e “Feminino”: 1 – “Masculino”; 2 – “Feminino”

Profissão; 1- “ Docente”; 2 - “ Não docente”

Para questões nas quais seja utilizada uma escala foi utilizado o seguinte formato de código:

Unidade Orgânica: 1 – “Serviços centrais”; 2- “Serviços de Ação Social”; 3- “ESTG” 4- “ESAE”; 5- “ESE”; 6 - “ESE”

Idade: 1- “18-21”; 2 – “22-26”; 3- “27-35”; 4 “> 36 ”

Tempo de serviço: 1- “0-5 Anos”; 2- “6-10 Anos”; 3 – “11-15 Anos”; 4 – “16-20 Anos; 5- “>21 Anos”

Para questões nas quais seja utilizada uma escala de 1 a 5 para identificar o grau de envolvimento foi utilizado o seguinte formato de código:

1-“Nada”; 2-“Pouco”; 3-“suficiente”; 4-“bastante”; 5-“Totalmente Envolvido ou Muito Envolvido”.

Para questões nas quais seja utilizada uma escala para identificar o grau de conhecimento acerca dos valores e políticas do SGRS, foi utilizado o seguinte formato de código:

1-“Não Conheço”; 2-“ Conheço Pouco”; 3-“Conheço o suficiente”; 4-“Conheço Muito”

Para questões nas quais seja utilizada uma escala para identificar o grau de conhecimento acerca do impacto ambiental de algumas medidas implementadas no IPP, foi utilizado o seguinte formato de código:

1-“Sim”; 2-“Não”; 3-“Não conheço qualquer medida”;

No último bloco de informação tentamos perceber de que forma os alunos tiveram conhecimento do SGRS no IPP e para tal foi utilizado o seguinte formato de código:

1-“ Comunicação do IPP”; 2 – “Newsletter do grupo da RS”; 3- “Por outros alunos”; 4 – “Por *E-mail*”; 5- “Outro meio”

3.11.3 Codificação da base de dados das Entidades Parceiras

A codificação dos dados, recolhidos no *e-inquérito* das entidades parceiras (entidadesparceiras.sav), foi feita à semelhança dos alunos e colaboradores, escolhendo um número diferente para cada pergunta (perguntas maioritariamente fechadas), assim numa pergunta em que a resposta seria do tipo:

“Sim” e “Não” foram utilizados os códigos: 1-“Sim”; 2-“Não”

“Entidade”: 1- “Pública; 2- “ Privada

Tipo de Entidade: 1-“Fornecedor”; 2-“Associação”; 3- “ Investigação ou Ensino”; 4- “ Outra”

Para questões nas quais seja utilizada uma escala foi utilizado o seguinte formato de código:

Unidade Orgânica: 1 – “ Serviços Centrais “; 2- “Serviços de Ação Social”; 3- “ESTG” 4- “ESAE”; 5- “ESE”; 6 - “ESE”

Para questões nas quais seja utilizada uma escala de 1 a 5 para identificar o grau de envolvimento foi utilizado o seguinte formato de código:

1-“Nada”; 2-“Pouco”; 3-“suficiente”; 4-“bastante”; 5-“Totalmente Envolvido ou Muito Envolvido”.

Para questões nas quais seja utilizada uma escala para identificar o grau de conhecimento acerca dos valores e políticas do SGRS, foi utilizado o seguinte formato de código:

1-“Nada”; 2-“Muito Pouco”; 3-“suficiente”; 4-“Muito”; 5- “Bastante”

Para questões nas quais seja utilizada uma escala para identificar o grau de conhecimento acerca das políticas de sustentabilidade do IPP, foi utilizado o seguinte formato de código:

1-“Sim”; 2-“Não”; 3-“Em parte”; 4-“Sei o suficiente”

Para questões nas quais seja utilizada uma escala para identificar o grau de conhecimento acerca das políticas de sustentabilidade do IPP, foi utilizado o seguinte formato de código

1-“Desconheço”; 2-“Conheço Pouco”; 3-“Conheço na Integra”;

No último bloco de informação tentamos perceber de que forma os alunos tiveram conhecimento do SGRS no IPP e para tal foi utilizado o seguinte formato de código:

1-“ Comunicação do IPP”; 2 – “Newsletter do grupo da RS”; 3- “Por outros alunos”; 4 – “Por e-mail”; 5- “Outro meio”

Cada questão não respondida nas várias bases (alunos.sav; colaboradores.sav e entidadesparceiras.sav), e em que não foi possível conhecer a opinião do inquirido, considerou-se a resposta omissa (*missing value*) em que foi introduzido o código “0” – não resposta.

Após a codificação, os dados foram inseridos numa base de dados (alunos.sav) e, posteriormente, analisados no SOFTWARE IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 17.

3.12 Análise de conteúdo

A última questão dos vários *e-inquéritos* pretendia que os vários *Stakeholders* do IPP (colaboradores, alunos e entidades externas) pudessem livremente sugerir alterações aos vários programas sociais em curso, nomeadamente a sua extinção, fusão, etc. e por isso foi tratado o seu conteúdo e apresentado agrupado consoante o seu contexto e em forma de sugestão.

3.13 Resultados esperados

Os resultados esperados passam pela confirmação de que o Sistema de Gestão de Responsabilidade social faz parte do dia-a-dia de cada *Stakeholder* do IPP e se estes estão devidamente envolvidos, se a sua divulgação está a ser eficaz e cumpre com os objetivos pretendidos apresentando-se, no caso de existirem desvios, propostas de correção/melhoria.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Depois, de uma análise cuidada aos *e-questionários* recolhidos e validados iniciou-se a criação das bases de dados no *Software SPSS* versão 17, tal como planeado no nosso capítulo metodológico, às quais aplicamos os critérios de codificação também anteriormente definidos.

4.1 Análise resultados

Terminada a fase da introdução e codificação dos dados, procedeu-se à sua análise no *Software SPSS.v17*, sendo o seu output apresentado em forma de figuras de forma a permitir uma compreensão mais fácil e também bastante mais clara. Simultaneamente, pretende-se realizar a análise dos resultados associada à descrição das figuras.

Para tentar manter a coerência com os questionários aplicados (colaboradores, alunos e entidades parceiras) e seguir o critério em que as perguntas foram colocadas, numa primeira abordagem, descrevemos os resultados obtidos por grupo de inquiridos e as respostas serão aqui analisadas e descritas por questão. Numa segunda fase de análise, esta será feita de forma global, para que possamos analisar os resultados no seu “Todo” e assim ter a percepção dos resultados semelhantes ou discrepantes entre os grupos inquiridos.

4.1.1 Resultados primários do *e-inquérito* referente aos colaboradores do IPP.

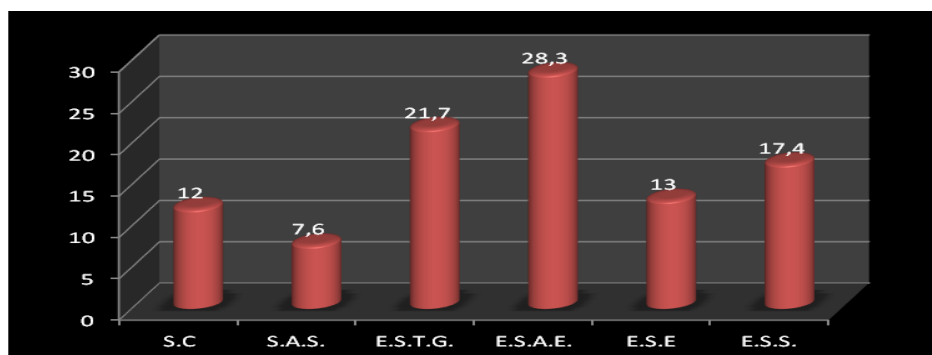
O nosso *e-inquérito* foi enviado ao universo dos colaboradores do IPP, nomeadamente 158 não docentes e 217 docentes⁴⁴, num total de 375 possíveis inquiridos tendo sido rececionados e validados 92 *e-inquéritos*, o que representa 24,5%.

⁴⁴ Dados fornecidos pelo departamento dos Recursos Humanos do IPP em 202.04.16

4.1.1.1 Caracterização dos colaboradores: Unidade Orgânica onde desempenha funções.”

Na primeira questão do nosso *e-inquérito* pretendemos identificar a unidade orgânica do IPP na qual os inquiridos, os colaboradores, desempenham as suas funções profissionais. Na figura 8 podemos verificar uma diversidade de respostas, concluindo que os inquiridos que responderam ao nosso inquérito desempenham funções nas várias unidades orgânicas, nomeadamente: 12% exercem funções nos S.C. (Serviços Centrais), 7,6 % nos S.A.S. (Serviços de Ação Social), 21,7% na E.S.T.G. (Escola Superior de Tecnologia e Gestão), 28,3% na E.S.A.E. (Escola Superior Agrária de Elvas), 13% na E.S.E (Escola Superior de Educação) e por último, 17,4% na E.S.S. (Escola Superior de Saúde).

Figura 9 - Unidade orgânica

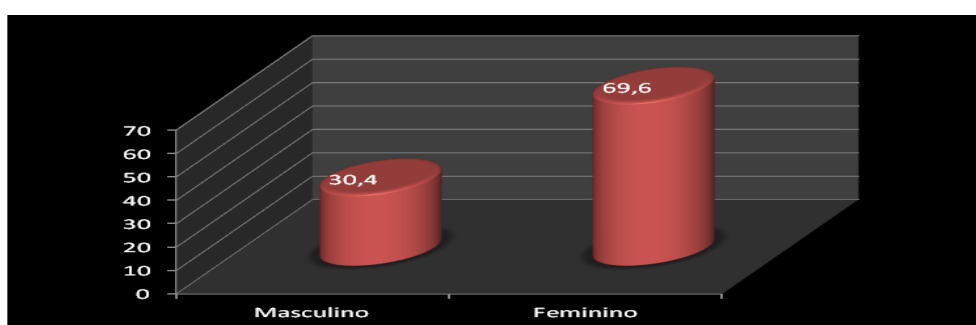


Fonte: elaboração própria

4.1.1.2 Caracterização dos colaboradores: Sexo; Idade; Profissão e Tempo de Serviço

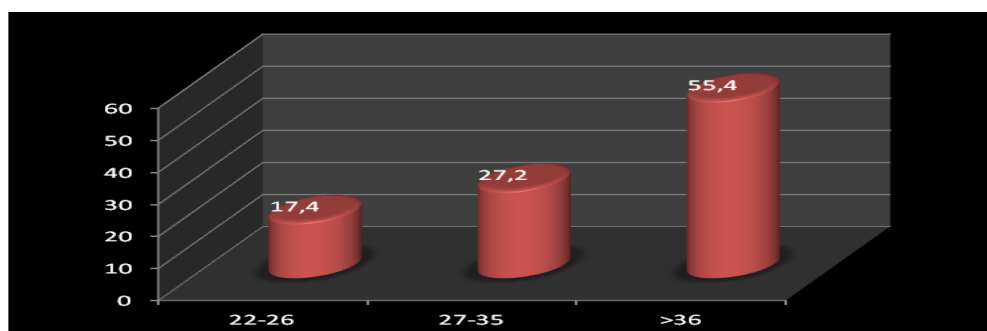
Os resultados obtidos através dos e-inquéritos, permite-nos referir como se verifica na figura 9, que 69,6% dos colaboradores são do sexo feminino e 30,4% são do sexo masculino. As suas idades variam entre os 22 – 26 anos (17,4%) e > a 36 (55,4%), sendo esta a faixa etária em que maioritariamente se encontram os colaboradores do IPP.

Figura 10 - Sexo dos inquiridos



Fonte: elaboração própria

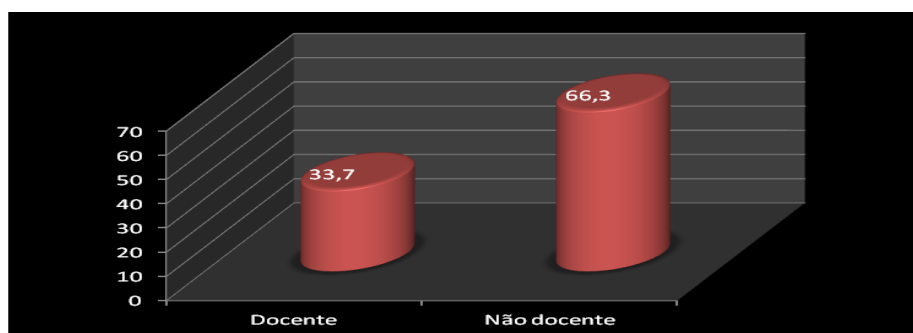
Figura 11 – Idade dos colaboradores



Fonte: elaboração própria

Em relação à profissão, dos 92 colaboradores que responderam ao nosso *e-inquerito*, 33,7% são docentes do IPP (do universo de 217 docentes responderam 31), e 66,3% não docentes (do universo de 158 não docentes responderam 61) distribuídos pelas várias áreas do IPP desde a área financeira até à área de manutenção.

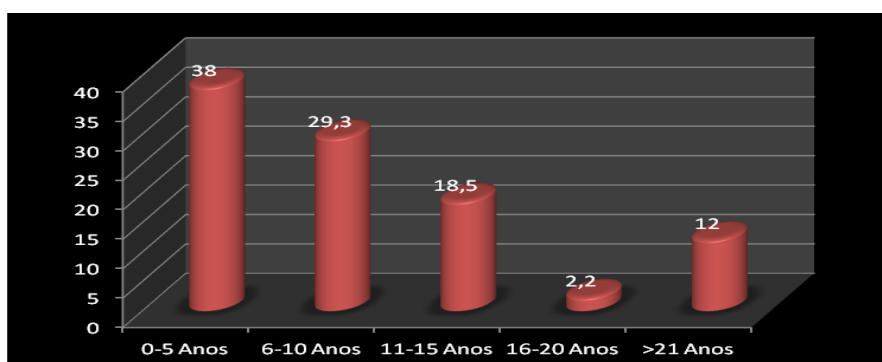
Figura 12 - Profissão dos colaboradores (docente, não docente)



Fonte: elaboração própria

Observou-se que 38% dos colaboradores que responderam têm menos de 5 anos de serviço, seguindo-se 29,3% entre 6 a 10 anos de serviço e 18,5% entre 11 e 15 anos, 2,2% situam-se entre os 16 e 20 anos e os restantes 12% têm mais de 21 anos ao serviço do IPP.

Figura 13 - Tempo de serviço dos colaboradores no IPP

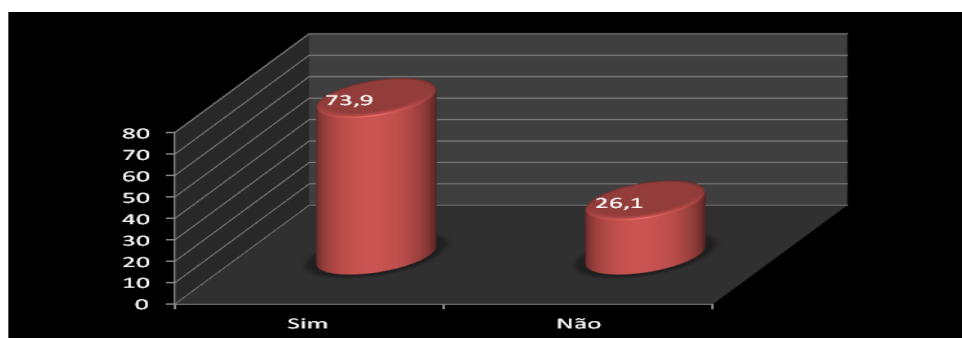


Fonte: elaboração própria

4.1.1.3 Conhecimentos dos colaboradores acerca do SGRS

Com o início do segundo bloco de informação, pretendíamos saber se os colaboradores conhecem o SGRS do IPP, e ainda qual o seu grau de conhecimento e envolvimento neste sistema. Começámos por perguntar aos colaboradores se sabiam que o IPP tem um SGRS certificado, depois pretendemos ir um pouco mais longe e determinar se conheciam o SGRS e por fim quisemos saber até que ponto os colaboradores conheciam a missão, valores, ética e políticas de sustentabilidade que caracterizam o SGRS implementado no IPP. Quando colocamos a questão aos colaboradores no sentido de se perceber se estes, sabiam que o IPP tinha um SGRS certificado as respostas segundo a análise da figura 14, foram as seguintes: 73,9% das respostas foram afirmativas e apenas 26,1% não sabia que o IPP tinha um SGRS certificado.

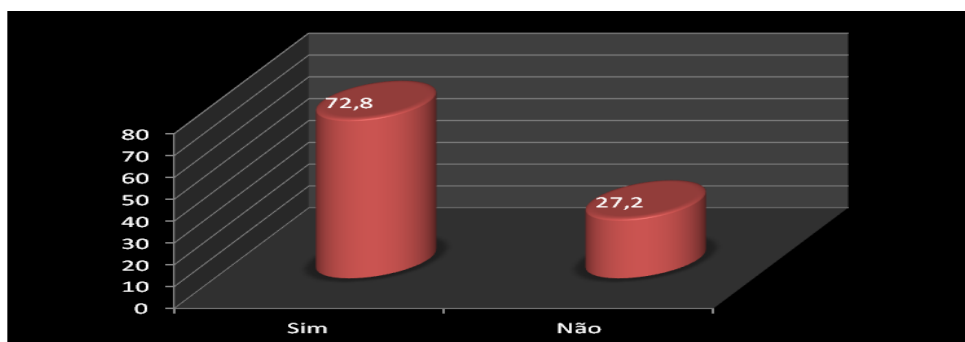
Figura 14 - Sabe que o IPP tem um SGRS certificado?



Fonte: elaboração própria

De seguida perguntámos aos colaboradores do IPP se conheciam o SGRS e observámos pela análise da figura 15, que 72,8% efetivamente conhece o SGRS e apenas 27,2% não conhece.

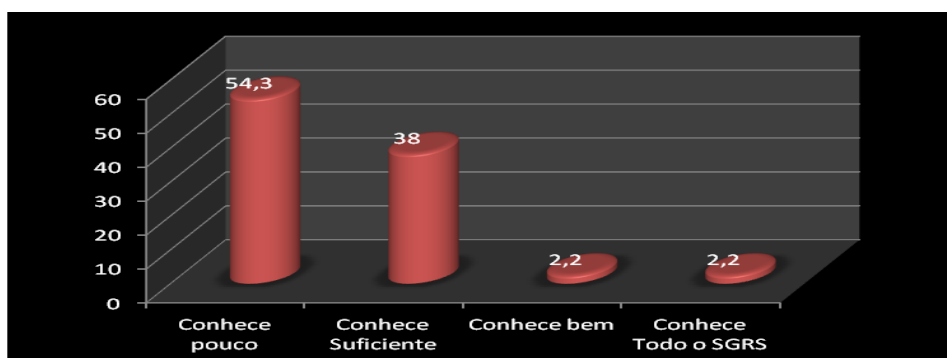
Figura 15 - Conhecimento do SGRS do IPP



Fonte: elaboração própria

No entanto, na pergunta seguinte tentámos ir um pouco mais longe e perceber numa escala de 1 a 5, em que 1 representava o desconhecimento total e 5 representava o conhecimento na íntegra do SGRS do IPP, qual o grau de conhecimento efetivo dos colaboradores acerca do referido sistema. Verificou-se que 54,3% conhece pouco e 38,0% considera que conhece o suficiente e apenas 2,2% diz conhecer todo o SGRS, de salientar que apenas 3,3% não conhecem nada o SGRS conforme se observa no Figura 16.

Figura 16 - Grau de conhecimento do SGRS do IPP

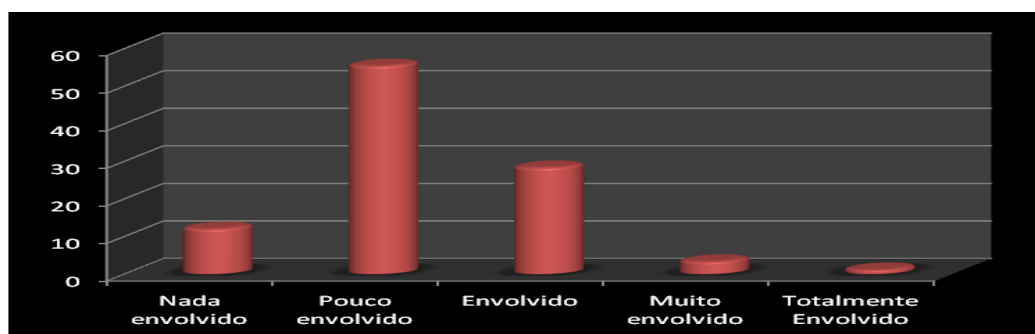


Fonte: Elaboração Própria

Continuámos o nosso questionário com a pretensão de identificar o grau de envolvimento dos colaboradores no SGRS, verificou-se conforme figura 17, que 55,4%

reconhecia estar pouco envolvido e 28,3 % sentia-se envolvido no SGRS, no entanto 12,0% não se encontra nada envolvida e apenas 1,1% se encontra totalmente envolvido.

Figura 17 - Grau de Envolvimento com o SGRS do IPP

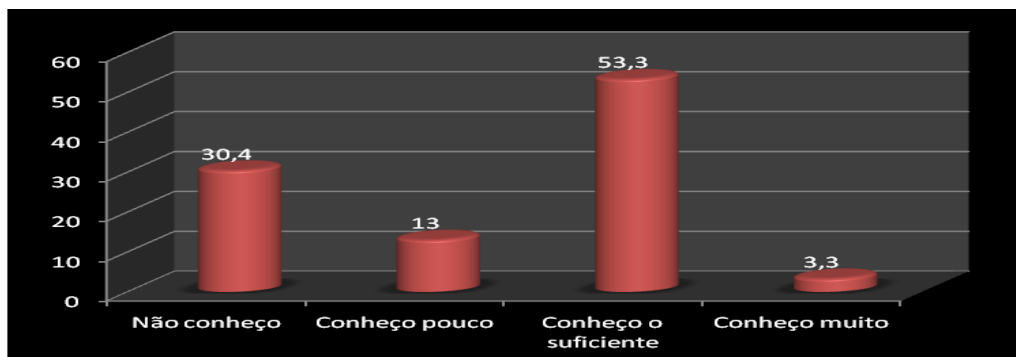


Fonte: elaboração própria

4.1.1.4 Grau de conhecimento dos colaboradores acerca dos valores, missão, ética da RS, programas e indicadores sociais do BSC.

No sentido de prosseguir o nosso objetivo de identificar o grau de envolvimento dos colaboradores do IPP no SGRS, elaboram-se algumas questões com a necessidade de aprofundar a informação sobre itens específicos, tais como: aferir o grau de conhecimento acerca dos valores da RS, a missão da RS, a ética na RS e os programas em curso bem como os indicadores sociais assumidos no BSC pelo IPP. Assim, no que se refere ao conhecimento dos colaboradores acerca dos valores de RS do IPP, verificamos que conforme figura 18, que se apresenta seguidamente, 53,3% considera que conhece o suficiente e 30,4% não conhece e 13,0% conhece pouco os valores sócias definidos pelo IPP, verifica-se também que 3,3% conhece muito bem os valores sociais da RS no IPP.

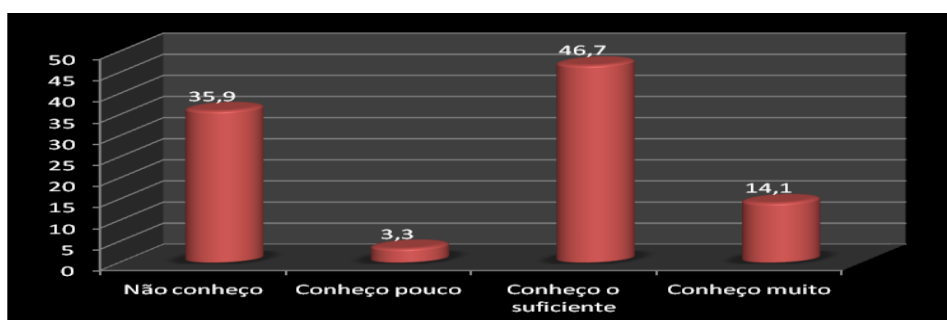
Figura 18 - Indicação do grau de conhecimento dos colaboradores acerca dos valores de RS no IPP



Fonte: elaboração própria

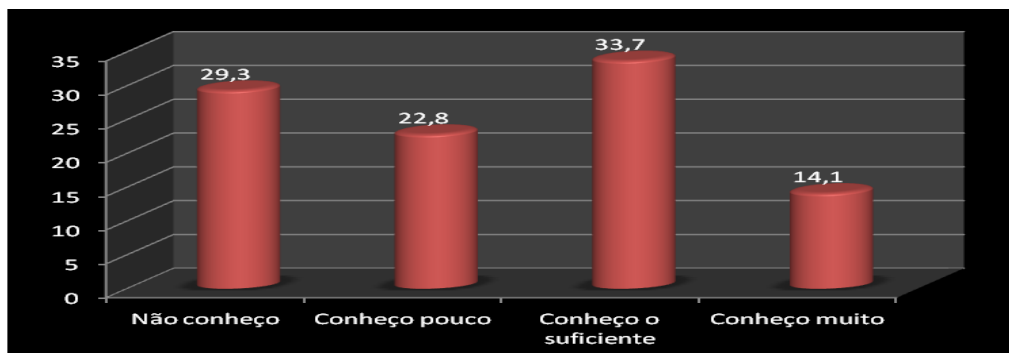
Em relação à missão e ética da RS no IPP os resultados dos *e-inquéritos* pouco diferem dos anteriores (fig.19 e 20), registrando-se um acréscimo no número de colaboradores que desconhecem (35,9%) e 46,7% considera que conhece o suficiente e 29,3% não conhece a ética social do IPP, respetivamente. Os resultados que devemos assinalar são os 14,1% que consideram conhecer a ética definida no âmbito do SGRS, um valor substancialmente superior aos outros itens avaliados (Missão e valores da RS no IPP).

Figura 19 - Indicação do grau de conhecimento dos colaboradores acerca da "Missão" na RS do IPP



Fonte: elaboração própria

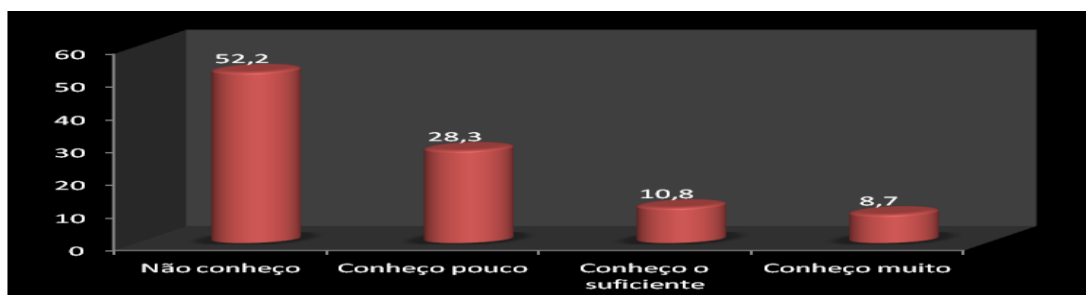
Figura 20 - Indicação do grau de conhecimentos dos colaboradores acerca da Ética na RS do IPP



Fonte: elaboração própria

Na questão sobre o grau de conhecimento dos colaboradores acerca dos indicadores sociais adotados pelo IPP no BSC, os resultados são um pouco negativos. O número de colaboradores que desconhecem os indicadores sociais do BSC é de 52,2%, e 28,3% conhecem pouco de salientar que apenas 10,8% conhecem os indicadores sociais implementados no BSC referentes ao SGRS do IPP, conforme nos mostra a fig. 21.

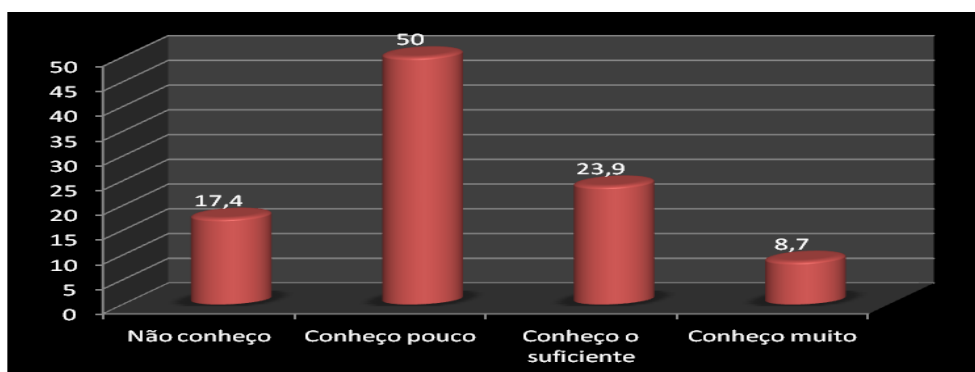
Figura 21 - Grau de conhecimento acerca dos indicadores sociais implementados no IPP



Fonte: elaboração própria

No que se refere ao conhecimento dos colaboradores acerca dos programas de RS em curso no IPP podemos observar que 73,9% destes conhece (pouco ou suficiente) os programas e apenas 17,4% não tem qualquer conhecimento dos programas sociais certificados em curso no âmbito do SGRS como nos mostra a figura 22.

Figura 22 - Grau de conhecimento acerca dos programas sociais em curso no IPP

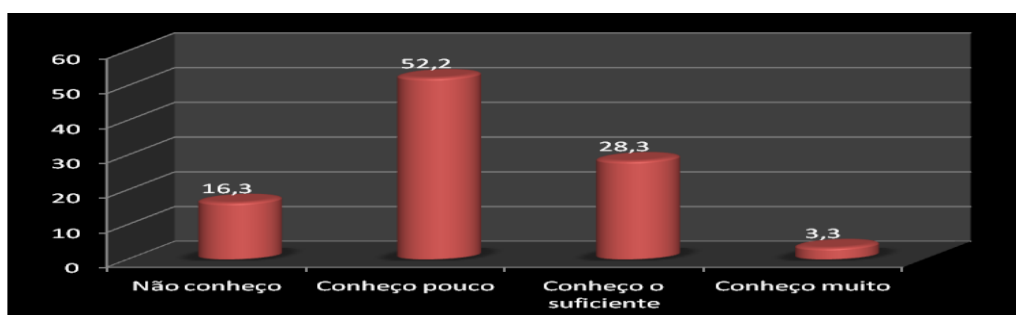


Fonte: elaboração própria

4.1.1.5 Conhecimentos dos colaboradores acerca das políticas sociais para a comunidade local

Continuando o nosso objetivo em tentar ir cada vez mais longe no conhecimento do SGRS pelos colaboradores do IPP, nas questões que se seguem tentamos identificar o grau de conhecimento em relação às políticas sociais dirigidas à comunidade local e implementadas pelo IPP. Verificou-se que em relação às oportunidade de formação a membros da comunidade local, por exemplo: a realização de estágios, observou-se que 52,2%, conhece as politica dirigidas à comunidade e 16,3% não conhece, apenas 28,3% conhecem o suficiente conforme se verifica na figura 23.

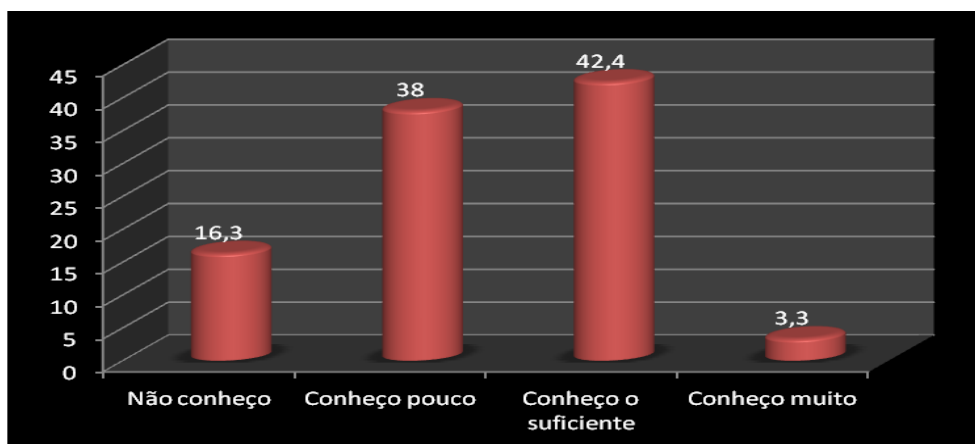
Figura 23 - O IPP proporciona oportunidades de formação aos colaboradores e comunidade local



Fonte: elaboração própria

Na pergunta, na qual se questionaram os colaboradores acerca do grau de conhecimento que estes tinham sobre a motivação que o IPP proporciona aos seus colaboradores para participar em atividades sociais, nomeadamente no voluntariado e outras dentro do mesmo perfil social, os resultados sugerem conforme nos mostra a fig.24, que à semelhança das respostas anteriores 38% conhece pouco e 42,4% conhece o suficiente dos incentivos e motivações para a prática em atividades sociais proporcionadas pela instituição respetivamente. De salientar que apenas, 16,3% à semelhança dos itens anteriormente avaliados refere não conhecer as motivações e incentivos que o IPP proporciona.

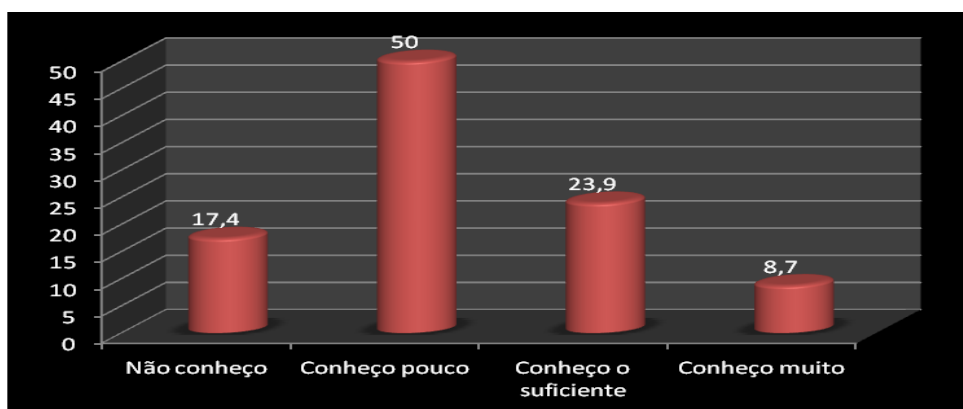
Figura 24 - Os colaboradores do IPP são motivados e incentivados a participar em atividades sociais na comunidade



Fonte: elaboração própria

No que se refere ao conhecimento dos colaboradores, acerca dos programas de RS em curso no IPP para a sua formação ética podemos observar que, 73,9% destes conhece (pouco ou suficiente) os programas e apenas 17,4% não tem qualquer conhecimento dos programas sociais certificados em curso no âmbito do SGRS como nos mostra a figura 25.

Figura 25 - Grau de conhecimento acerca dos programas sociais em curso no IPP

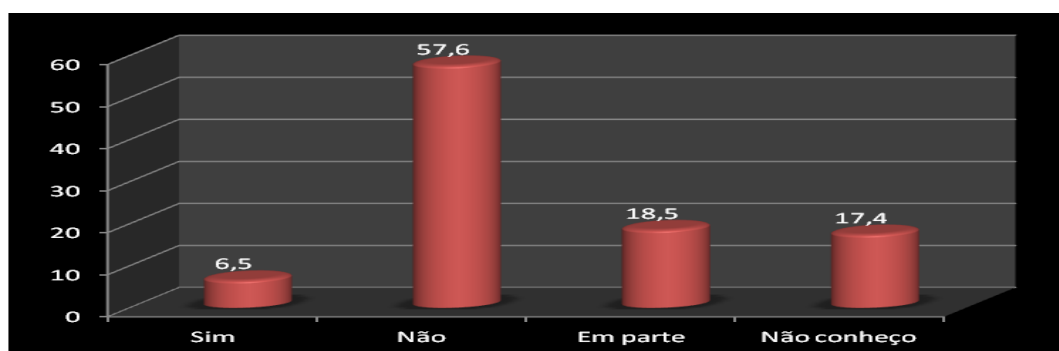


Fonte: elaboração própria

4.1.1.6 Conhecimento dos colaboradores acerca da divulgação, dos valores, regras e conduta ética, e formação ética e social que a instituição implementou no âmbito do SGRS.

No que se relaciona com o grau de conhecimento dos colaboradores acerca da divulgação dos valores sociais implementados pelo IPP no âmbito do SGRS quer através de comunicação interna quer por outro meio, podemos verificar pela análise que se realizou à figura 26, que 57,6% dos colaboradores considera que o IPP não revela adequadamente os seus valores sociais e apenas 6% reconhecem que efetivamente o IPP faz a divulgação dos valores sociais reconhecidos pela instituição no âmbito do SGRS.

Figura 26 - Divulgação dos valores sociais aos colaboradores através de comunicação interna



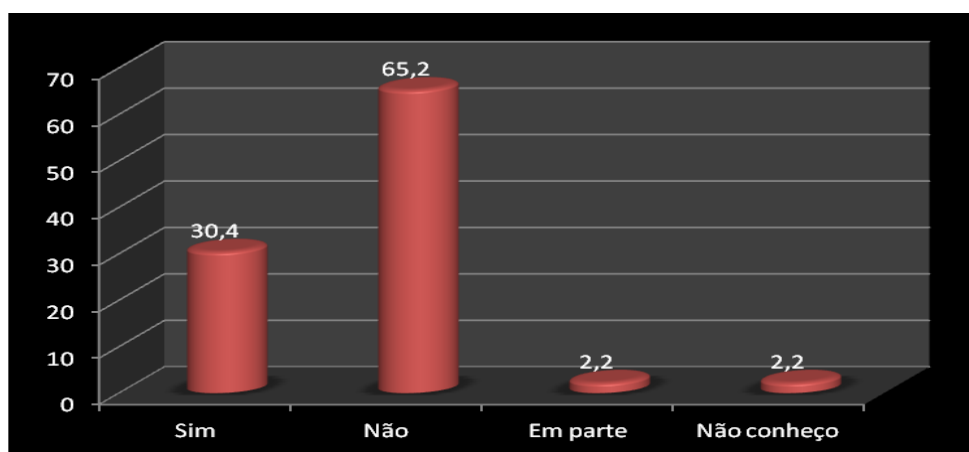
Fonte: elaboração própria

Para continuar a aprofundar a nosso trabalho pretendemos saber até que ponto os colaboradores do IPP têm consciência dos valores sociais, regras e conduta ética implementadas pela instituição no âmbito do SGRS.

Observou-se mais uma vez, pela análise da figura que se segue, que apenas 30,4 % dos colaboradores do IPP, têm a consciência e conhecem as regras sociais e conduta ética transmitida através dos valores sociais, adquiridos e aceites pela instituição, como uma tentativa de inclusão na cultura organizacional da instituição.

Por outro lado podemos salientar, através da análise do quadro que se segue, um valor bastante elevado de colaboradores, 65,2%, que não tem conhecimento nem reconhece os valores sociais na cultura organizacional do IPP.

Figura 27 - Os colaboradores têm consciência dos valores sociais e regras de conduta ética e social do IPP



Fonte: elaboração própria

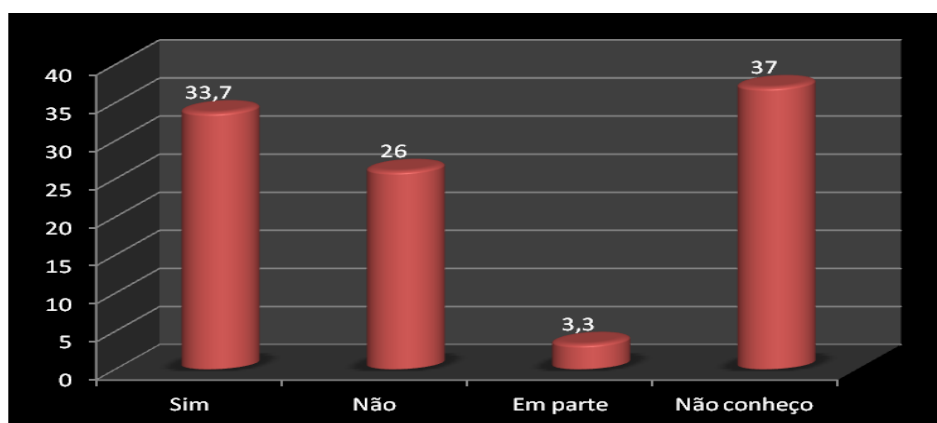
4.1.1.7 Formação que o IPP proporciona aos seus colaboradores, sobre a importância dos valores e regras de conduta social para a imagem da instituição

Nas questões que se seguem encontrava-se um dos objetivos específicos do nosso trabalho, que era a necessidade de aferir a percepção dos colaboradores para a importância do SGRS como imagem diferenciadora do IPP.

Neste sentido e a partir da análise da figura 28 observou-se que, 33,7% tem conhecimento da formação que o IPP oferece, e reconhece a importância do SGRS e o esforço que a instituição desenvolve, tentando cada vez mais afirmar-se como instituição que se preocupa com os valores sociais da comunidade, onde desenvolve toda a sua atividade divulgando a importância dos valores, como base na formação dos seus alunos e colaboradores, reconhecendo a formação ética e social.

A instituição assume os valores e ética social como uma aposta no desenvolvimento sustentável da região. De salientar, no entanto, que também se verificou que uma grande parte dos colaboradores, não conhece (37,0%) ou não sabe (26,0%) desta aposta do IPP.

Figura 28 - O IPP proporciona formação aos seus colaboradores sobre a importância dos valores e regras de conduta do IPP

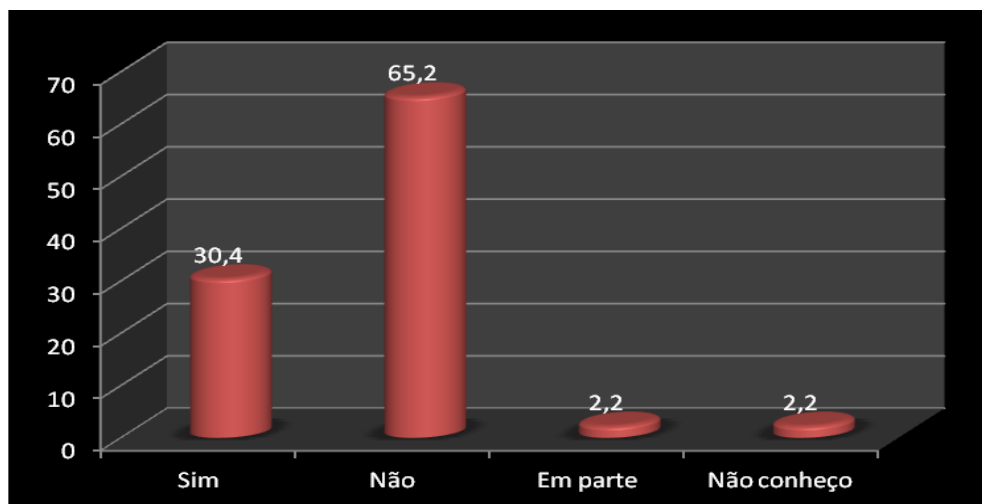


Fonte: elaboração própria

Com o intuito de reforçar a resposta anterior, questionamos os colaboradores do IPP no sentido de saber, se estes têm consciência dos valores sociais e conduta ética do IPP, e conclui-se que 65,2% dos inquiridos que responderam ao nosso questionário realmente não têm assumido uma consciência social da importância destes valores, nem tão pouco dos valores sociais do IPP.

De salientar que apenas 30,4 % refere que têm interiorizado os valores de conduta ética e social do IPP, como se observa na fig.29.

Figura 29 - Os colaboradores têm consciência dos valores sociais e regras de conduta ética e social do IPP

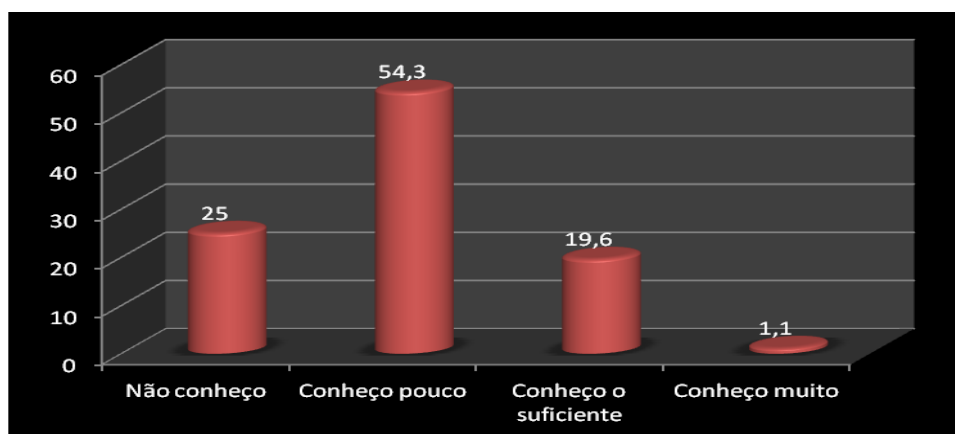


Fonte: elaboração própria

No decurso do nosso questionário também quisemos avaliar até que ponto os colaboradores do IPP sabem que a instituição tenta dentro do possível, efetuar as suas aquisições no mercado local.

Como resultado concluímos que, 73,9% dos inquiridos conhece a política de aquisição do IPP, dos quais 54,3% conhece pouco esta política. No entanto devemos salientar que 19,6% considera que conhece o suficiente, e apenas 25% não conhece em absoluta a política de aquisição local do IPP, como se observa na fig. 30.

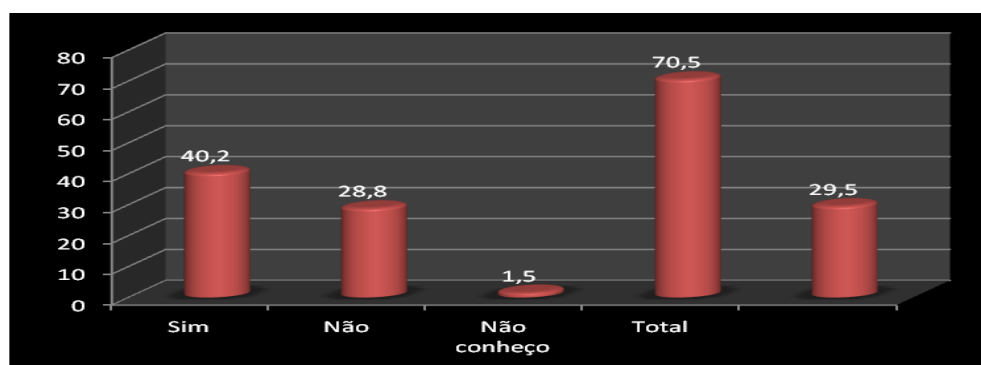
Figura 30 - O IPP tenta fazer as suas aquisições no mercado local sempre que possível



Fonte: elaboração própria

Em termos de poupança de energia, também pretendemos aferir o grau de conhecimento dos colaboradores do IPP nomeadamente, no que diz respeito à poupança de energia e conclui-se a partir da análise dos quadros seguintes que, 57% dos colaboradores conhecem as políticas de poupança de energia e 40, 9% não sabe quais as políticas associadas à poupança de energia.

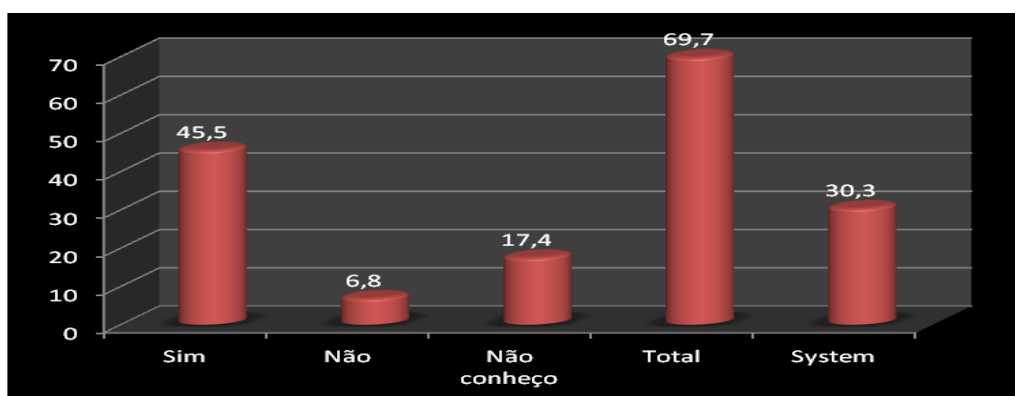
Figura 31 - O IPP revela preocupação em reduzir o impacto ambiental na instituição através da poupança de energia



Fonte: elaboração própria

Em relação às políticas de prevenção da poluição e reciclagem de resíduos, conclui-se que os colaboradores que conhecem as políticas de poluição também conhecem as políticas associadas à reciclagem, representando 45,5% dos inquiridos. De salientar, que apenas 6,8% não conhece as preocupações que a instituição tem em reduzir o impacto ambiental que gera.

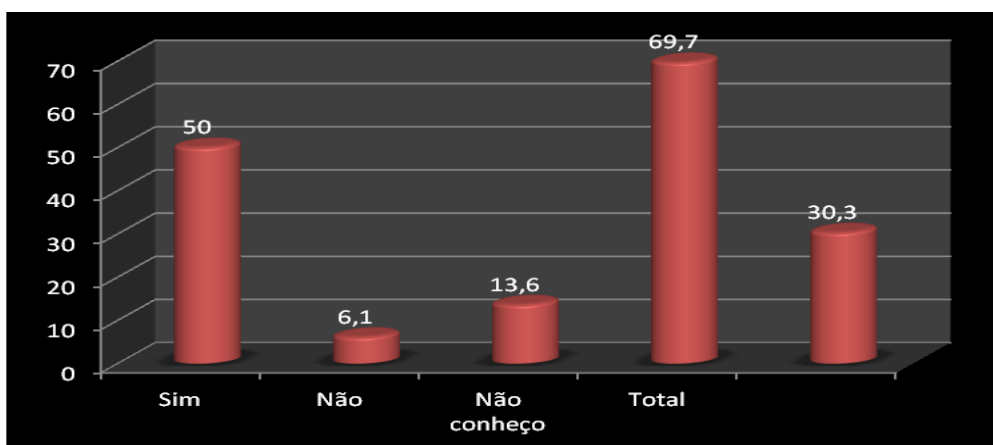
Figura 32 - O IPP revela preocupação em reduzir o impacto ambiental na instituição através da prevenção da poluição



Fonte: elaboração própria

No que se refere às opções de transporte sustentável observa-se que, 71,7% conhece as políticas associadas à gestão sustentável das viaturas do IPP, ao serviço dos seus colaboradores, como nos mostra a fig. 33.

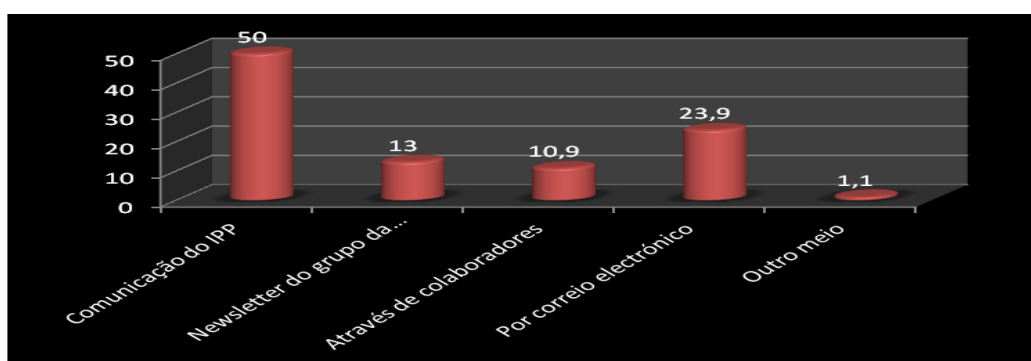
Figura 33 - O IPP revela preocupação em reduzir o impacto ambiental na instituição através de opções de transporte sustentável



Fonte: elaboração própria

Para terminar o nosso *e-inquérito*, pretendemos saber como é que os colaboradores do IPP obtiveram conhecimento do SGRS e observou-se como evidencia a fig. 34, que a maior percentagem dos nossos inquiridos obteve conhecimento do SGRS através das comunicações enviadas pelo IPP. Seguiu-se o Correio eletrónico como a segunda maior forma de conhecimento do SGRS pelos colaboradores do IPP (24,2%), seguido das Newsletters enviadas aos colaboradores pelo grupo de trabalho da RS do IPP.

Figura 34 - Como obteve conhecimento do SGRS do IPP



Fonte: elaboração própria

4.1.1.8 “Se dependesse de si, quais as sugestões que introduzia no sistema de gestão de responsabilidade social do IPP?”.

A análise de conteúdo da última questão irá permitir avaliar o que é que os colaboradores, pensam do SGRS, as críticas ou sugestões a fazer, o que nas suas opiniões pode ser melhorado, alterado ou até eliminado, a importância para a instituição, etc.

A participação dos inquiridos foi bastante importante e significativa. A informação foi agrupada por assunto e apresentada em forma de sugestões, assim;

Sugestão 1 – *“Ações de formação de responsabilidade social para os colaboradores.”*

Sugestão 2 – *“Priorizar os programas em desenvolvimento tendo em consideração o grau de adesão e a capacidade instalada.”*

Sugestão 3 – *“Apostar num número de programas reduzido mas de maior impacto.”*

Sugestão 4 – *“Dar particular ênfase aos programas destinados a apoiar as condições de estudo e a premiar o mérito dos alunos.”*

Sugestão 5 – *“Sensibilizar os dirigentes e os docentes para o facto de, numa instituição de ensino superior, preparar bem as aulas e proporcionar um ensino de qualidade e adequado à futura inserção profissional dos alunos, é, cada vez mais, um imperativo de responsabilidade social.”*

Sugestão 6 – *“Deveria haver mais informação sobre as atividades sociais na comunidade e sobre as políticas de sustentabilidade do SGRS para que todos possam dar o seu contributo nesse sentido.”*

Sugestão 7 – *“ Maior divulgação e procura de envolvimento dos docentes em cada unidade orgânica, pois penso que muitos podem dizer conhecer o SGR mas, na prática,*

desconhecem-no e até o minorizam no âmbito das suas atividades, nas atividades da unidade orgânica e na atividade do IPP em geral.”

Sugestão 8 – *“Que fosse transmitido por parte das chefias motivação para assim desencadear mais envolvimento por parte dos colaboradores.”*

Sugestão 9 – *“ Estimular a criação de grupos de trabalho heterogêneos entre os diferentes membros da comunidade educativa onde fosse possível a partilha das práticas implementadas por cada um.”*

Sugestão 10 – *“ Maior divulgação e exploração de resultados.”*

Sugestão 11 – *“ Mais divulgação e mais alargada de iniciativas e resultados obtidos neste âmbito. Conhecendo o que faz, podemos colaborar mais e melhor.”*

4.1.2 Resultados primários do e-inquérito referente aos alunos do IPP.

O nosso *e-inquérito* foi enviado a todo o universo dos alunos do IPP, nomeadamente 2998 alunos⁵.

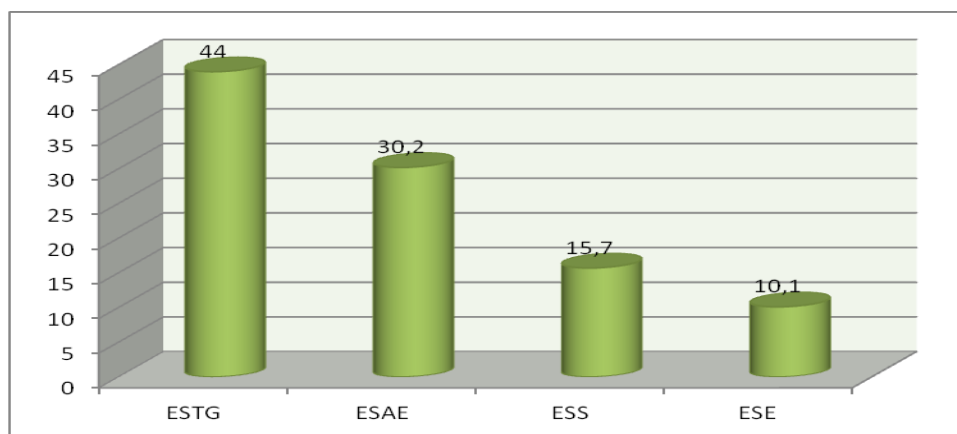
4.1.2.1 Caracterização dos alunos: unidade orgânica frequentada pelos alunos

Na primeira questão pretendemos identificar a unidade orgânica do IPP que os alunos que responderam ao nosso *e-inquérito* frequentam. Na fig. 35, podemos verificar uma diversidade de respostas dos alunos repartidas pelas várias unidades orgânicas, assim: 44,0% dos alunos que responderam ao nosso inquérito frequentam a E.S.T.G. (Escola Superior de Tecnologia e Gestão), 30,2% a E.S.A.E. (Escola Superior Agrária de Elvas),

⁵ Informação obtida junto dos serviços académicos do IPP em 2012.09.28

15,7% a E.S.S (Escola Superior de Saúde) e por último, 10,1% frequentam a E.S.E. (Escola Superior de Educação).

Figura 35 - Unidade orgânica frequentada pelos alunos



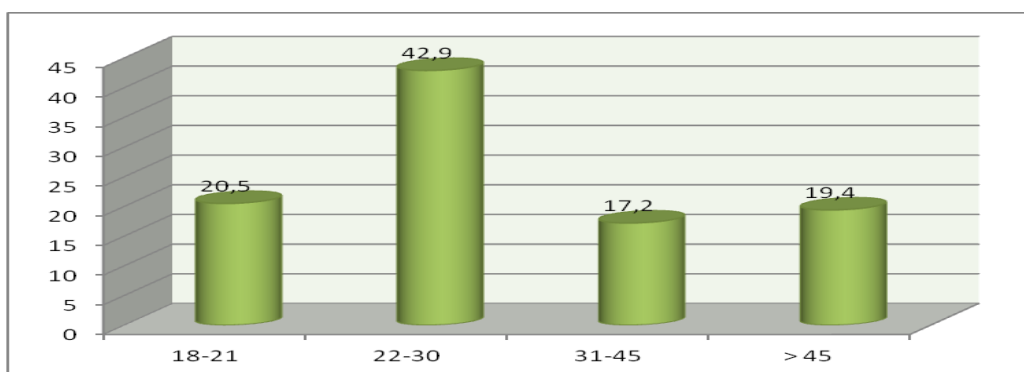
Fonte: elaboração própria

4.1.2.2 Caracterização dos alunos: idade, sexo, grau académico que frequentam e ano em que se encontram matriculados.

Começamos por caraterizar os alunos que responderam ao nosso *e-inquérito* da seguinte forma: quanto à idade, sexo, curso e ano em que está inscrito. Seguindo a estrutura de classificação anteriormente referida, iniciamos a caracterização dos alunos quanto à sua idade.

As idades dos alunos que responderam ao *e-inquérito* variam entre os 18-21 anos (20,5%) e os > a 45 (19,4%), sendo a faixa etária em que maioritariamente se encontram os alunos do IPP, aquela que se situa entre os 22-30 anos (42,9%), como podemos observar na fig.36.

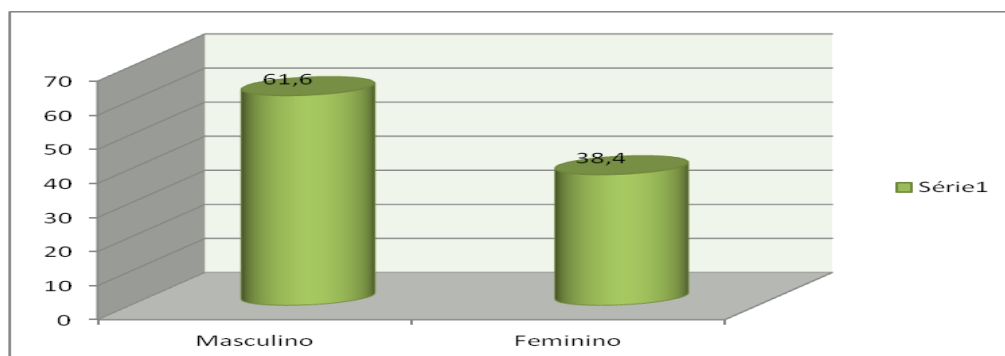
Figura 36 - Caracterização dos alunos quanto à Idade



Fonte: elaboração própria

Podemos acrescentar ainda que os 268 alunos que nos responderam, caracterizam-se por 61,6% pertencer ao sexo masculino e 38,4% ao sexo feminino.

Figura 37 - Caracterização dos alunos do IPP quanto ao Sexo

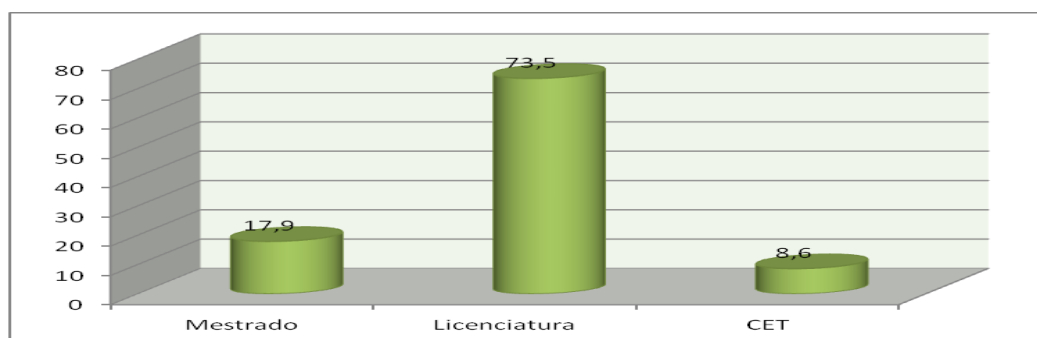


Fonte: elaboração própria

Quanto ao curso, os alunos que responderam ao nosso *e-inquerito*, 17,9% são alunos que frequentam o grau de mestrado, e 73,5% são alunos que frequentam o grau de

licenciatura respetivamente, os restantes 8,6% frequentam os Cursos de Especialização Tecnológica, como se observa na figura 38.

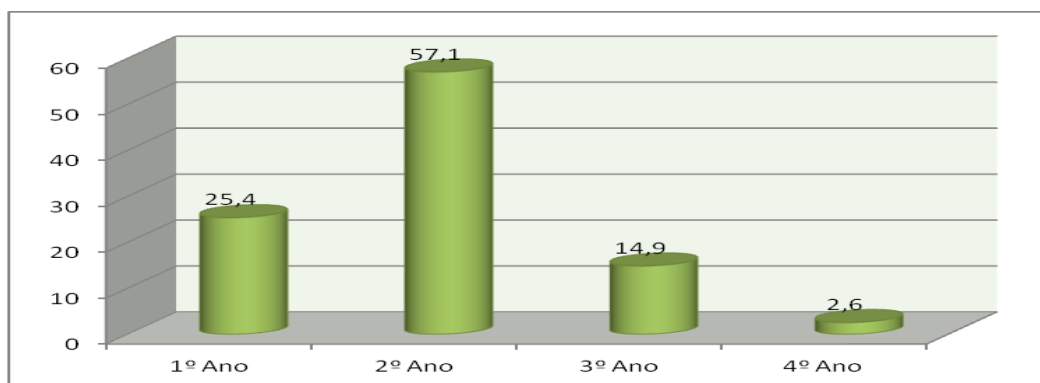
Figura 38 - Grau académico dos alunos inscritos no IPP



Fonte: elaboração própria

Dos 268 alunos que nos responderam, podemos referir ainda que 25,4% são alunos de 1ºano, 57,1% do 2ºano, e os restantes 14,9% e 2,6% do 3º e 4º ano respetivamente.

Figura 39 - Ano de matrícula dos alunos do IPP



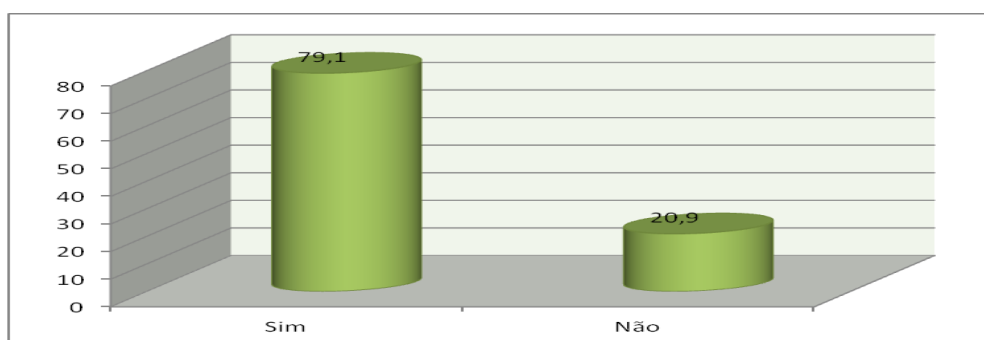
Fonte: elaboração própria

4.1.2.3 Grau de conhecimentos dos alunos acerca do SGRS

Com o início do segundo campo de recolha de informação, pretendemos saber se os alunos à semelhança dos colaboradores conhecem o SGRS, e ainda qual o seu grau de conhecimento e envolvimento neste sistema. Começámos por perguntar aos alunos se sabiam que o IPP tem um SGRS certificado, depois pretendemos ir um pouco mais longe e determinar se conheciam o SGRS e por último pretendemos saber até que ponto é que os alunos conhecem a missão, valores, ética e políticas de sustentabilidade que caracterizam o SGRS implementado no IPP.

Iniciando a nossa análise com a primeira pergunta do *e-questionário*, devemos relembrar que pretendemos saber se os alunos têm conhecimento que o IPP tem um SGRS certificado, a resposta foi muito interessante, com 79,1% dos alunos a reconhecer afirmativamente que sabe que o IPP tem o seu SGRS certificado e apenas 20,9% reconhece que não sabe ou desconhece.

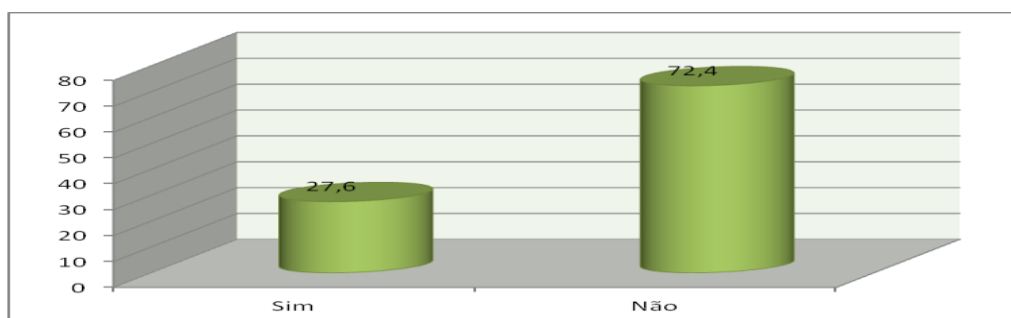
Figura 40 - Conhecimento da certificação do SGRS do IPP



Fonte: elaboração própria

Seguidamente questionaram-se os alunos do IPP no sentido de perceber se estes conheciam realmente o SGRS e observámos pela análise da fig.41, que ao contrário dos colaboradores apenas 27,6% efetivamente conhece o SGRS e 72,4% considera que não conhece verdadeiramente o SGRS.

Figura 41 - Conhecimento dos alunos do IPP acerca do SGRS

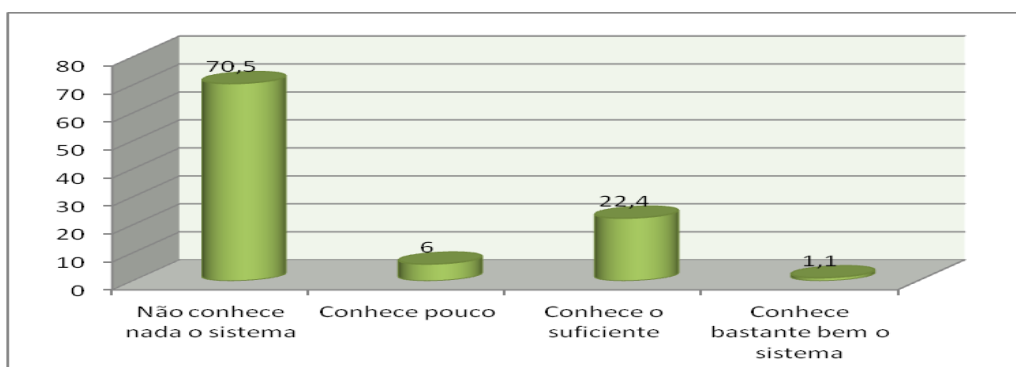


Fonte: elaboração própria

Na pergunta seguinte tentámos ir um pouco mais longe e perceber numa escala de 1 a 5, em que 1 representava o desconhecimento total e 5 representava o conhecimento na íntegra do SGRS do IPP, qual o grau de conhecimento que os alunos do IPP têm acerca do referido sistema.

Verifica-se com base na análise da fig.42, que, uma percentagem bastante elevada de alunos, 70,5% não conhece nada do SGRS, 6% conhece pouco, e 22,4% considera que conhece o suficiente.

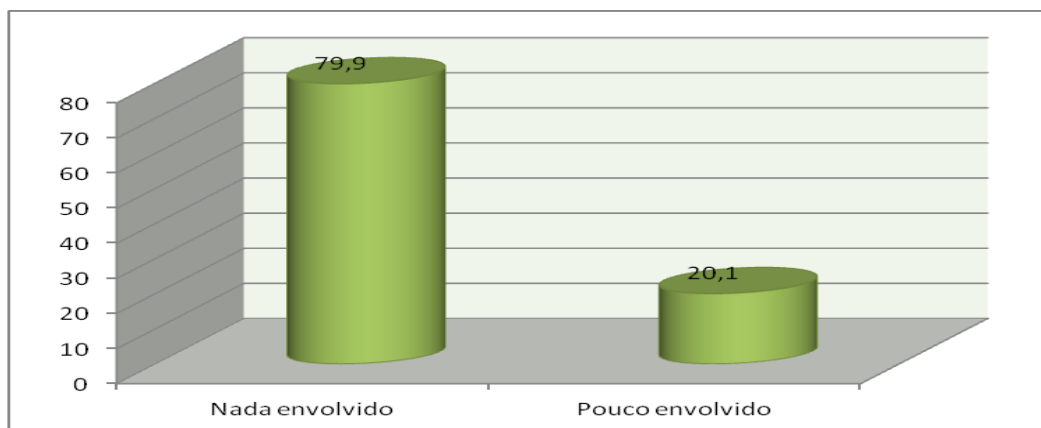
Figura 42 - Indicação do grau de conhecimento dos alunos acerca do SGRS do IPP



Fonte: elaboração própria

De seguida pretendemos identificar o grau de envolvimento dos alunos do IPP no seu SGRS, e depois da análise feita à fig. 43, verificou-se que 79,9% dos alunos reconhece não estar nada envolvido e 20,1 % sente-se pouco envolvido no SGRS.

Figura 43 - Indicação do grau de envolvimento dos alunos no SGRS do IPP

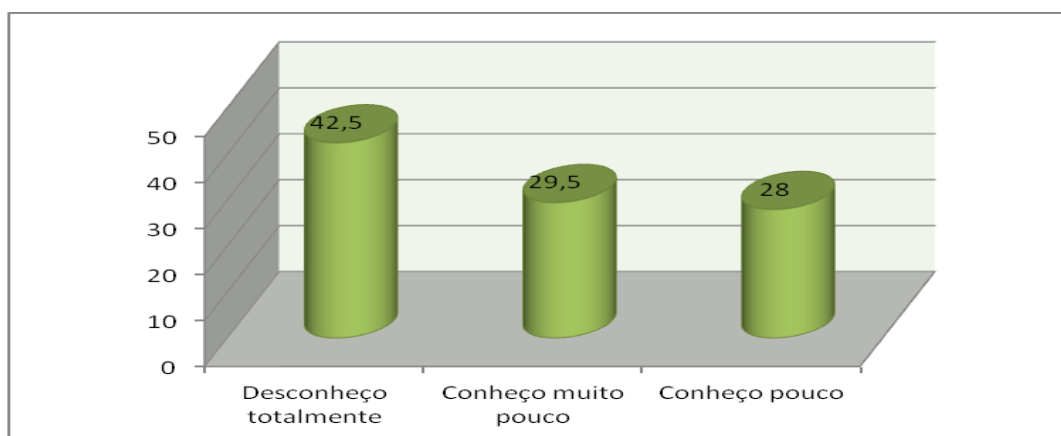


Fonte: elaboração própria

Prosseguindo o nosso estudo, no sentido de identificar o grau de envolvimento dos alunos do IPP no SGRS, elaboram-se algumas questões para aprofundar a informação em itens específicos tais como: aferir o grau de conhecimento acerca dos valores da RS, a missão da RS, a ética na RS e os programas em curso bem como os indicadores sociais assumidos no BSC pelo IPP.

Assim, no que se refere ao grau de conhecimento dos alunos acerca dos valores de RS do IPP, verificou-se e analisando a fig.44, que 57,5%, conhece pouco ou muito pouco o sentido dos valores sociais na RS do IPP e 42,5% reconhece desconhecer totalmente os valores sociais implementados no IPP no SGRS.

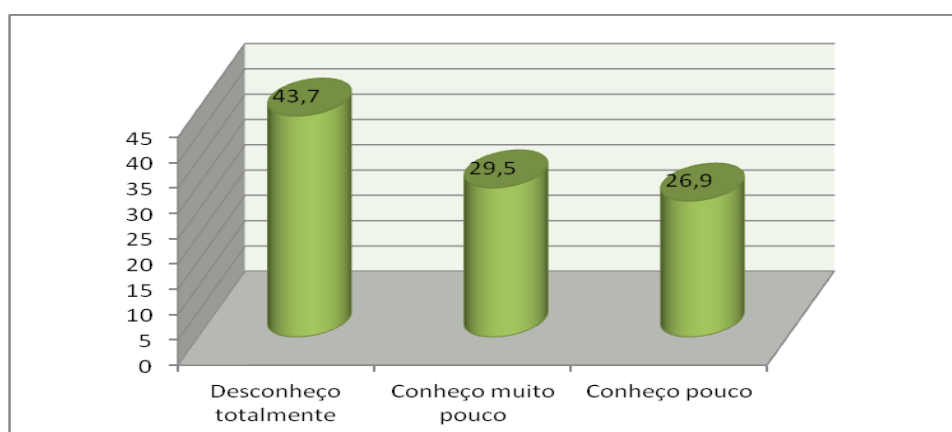
Figura 44 - Indicação do grau de conhecimentos dos alunos acerca dos valores de RS no IPP



Fonte: elaboração própria

Em relação à missão da RS no IPP, os resultados dos *e-inquéritos* pouco diferem dos anteriores, registrando-se 26,9% conhecem pouco ou muito pouco (29,5%) a missão a RS no IPP e um número bastante elevado de alunos que reconhece desconhecer totalmente o sentido de Missão na RS do IPP (43,7%).

Figura 45 - Indicação do grau de conhecimento acerca da "Missão" na RS do IPP

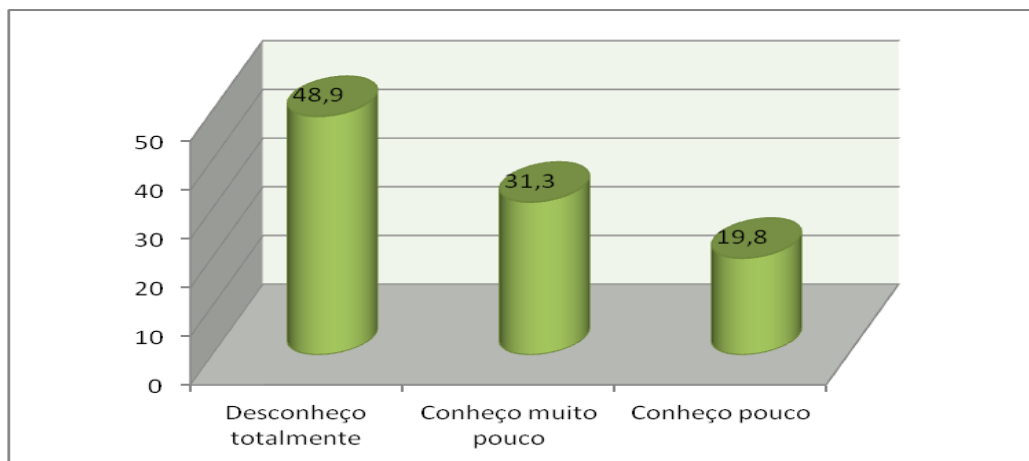


Fonte: elaboração própria

Os resultados em relação ao grau de conhecimento do conceito de Ética na RS implementado no IPP, seguem a mesma trajetória dos resultados anteriores com um

número elevado de alunos que reconhecem desconhecer totalmente (48,9%) o conceito de Ética Social e aqueles que o conhecem, conhecem muito pouco ou pouco (31,3% e 19,8% respectivamente), como nos mostra a fig.46.

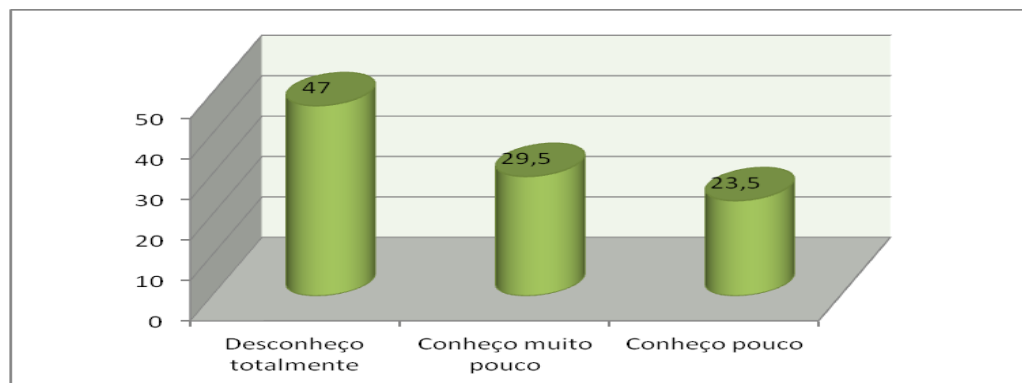
Figura 46 - Indicação do grau de conhecimento acerca da Ética na RS do IPP



Fonte: elaboração própria

No mesmo sentido de resultados negativos, seguiu-se o grau de conhecimento dos alunos acerca dos programas de RS em curso, bem como os indicadores sociais implementados pelo IPP no seu BSC. Iniciamos a descrição dos resultados obtidos quanto ao grau de conhecimento acerca dos programas de RS em curso no IPP, e tal como podemos observar na fig.47, uma vez mais, 47% dos alunos do IPP desconhece totalmente os programas sociais desenvolvidos no IPP e aqueles que tendo obtido a certificação estão implementados na instituição. Os restantes alunos (53,0%), reconhece que conhece pouco ou muito pouco dos programas de RS em curso.

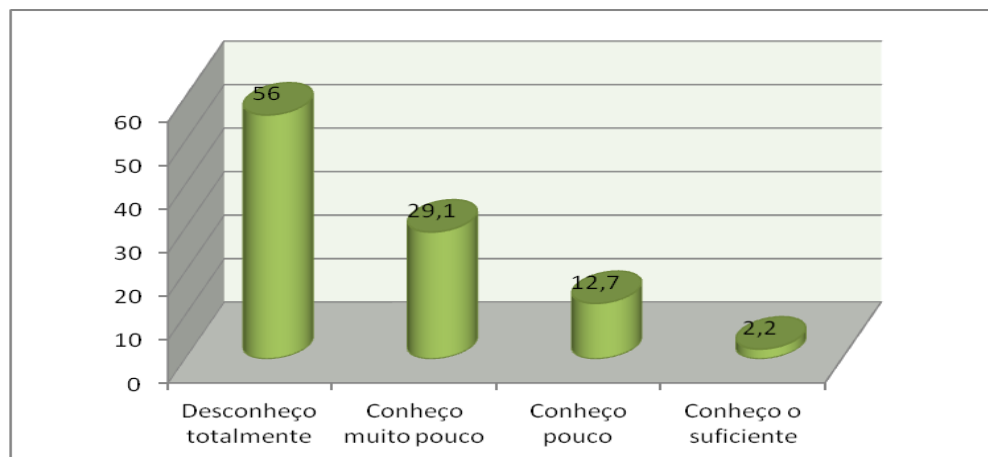
Figura 47 - Indicação do grau de conhecimento acerca dos programas sociais em curso no IPP



Fonte: elaboração própria

Quanto aos indicadores pouco há que registar, uma vez que, os resultados seguem o mesmo sentido de respostas anteriores, revelando um grande desconhecimento dos indicadores sociais implementados no BSC.

Figura 48 - Indicação do grau de conhecimento acerca dos indicadores sociais implementados no BSC



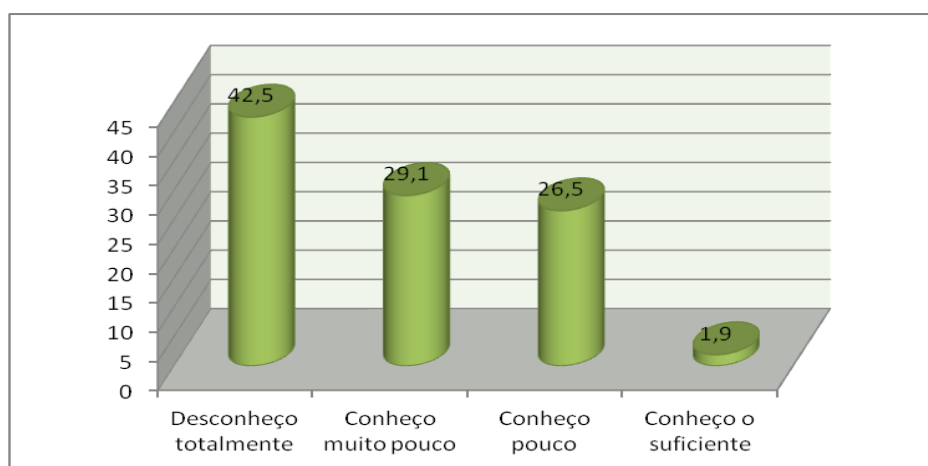
Fonte: elaboração própria

4.1.2.4 Conhecimento acerca das políticas relativas à comunidade local implementadas pelo SGRS.

Continuando o nosso percurso, no sentido de alcançar o objetivo da investigação e em tentar ir cada vez mais longe na identificação do grau de conhecimento do SGRS pelos alunos do IPP, nas questões que se seguem tentámos em relação às políticas sociais dirigidas à comunidade local implementadas pelo IPP, conhecer se os alunos têm consciência destas políticas ou não.

Verificou-se que em relação às oportunidade de formação a membros da comunidade local, por exemplo: a realização de estágios, 57,9%, conhecem muito pouco (29,1%), pouco (26,5%) ou suficiente (1,9%) as políticas dirigidas à comunidade e 42,5% desconhece totalmente estas políticas comunitárias de formação.

Figura 49 - Indicação do grau de conhecimento acerca das políticas formativas direcionadas para a comunidade

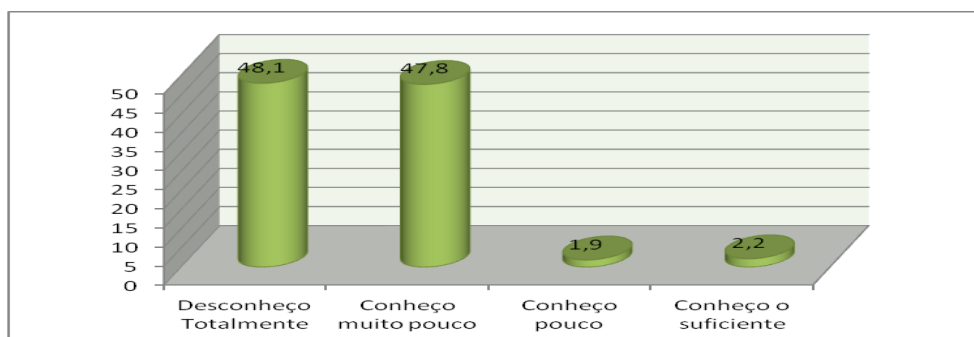


Fonte: elaboração própria

Na questão seguinte tentou-se apurar o grau de conhecimento que os alunos do IPP têm acerca da motivação que o IPP lhes proporciona, para participar em atividades sociais nomeadamente voluntariado e outras do género.

Os resultados sugerem conforme se evidencia na fig.50, e à semelhança das respostas anteriores, que 48,1% desconhece totalmente as políticas de incentivo à participação em atividades sociais dirigidas à comunidade e 51,9% conhece muito pouco (47,8%), pouco (1,9%) ou considera conhecer o suficiente (2,2%).

Figura 50 - Indicação do grau de conhecimento das políticas de incentivo à participação nas atividades sociais

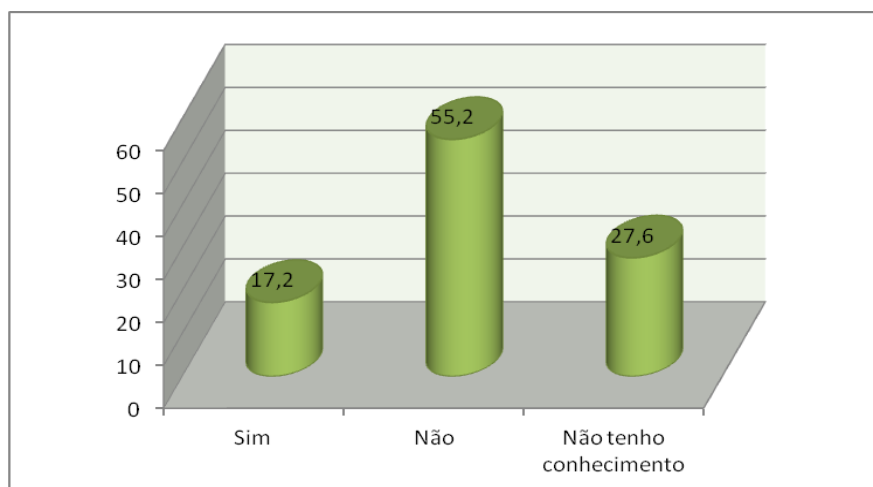


Fonte: elaboração própria

4.1.2.5 Conhecimento acerca da divulgação dos valores, formação ética e social que a instituição implementou no âmbito do SGRS para a sua imagem profissional.

No que se relaciona com os resultados obtidos acerca do grau de conhecimento dos alunos do IPP, referente à divulgação dos valores sociais implementados pelo IPP no âmbito do SGRS, quer através de comunicação interna quer por outro meio, podemos verificar que 55,2% dos alunos refere desconhecer que o IPP revele os seus valores sociais, 27,6% não tem qualquer conhecimento, e apenas 17,2% confirma que o IPP faz a divulgação em causa.

Figura 51 - Grau de conhecimento dos alunos acerca da divulgação dos valores sociais no IPP

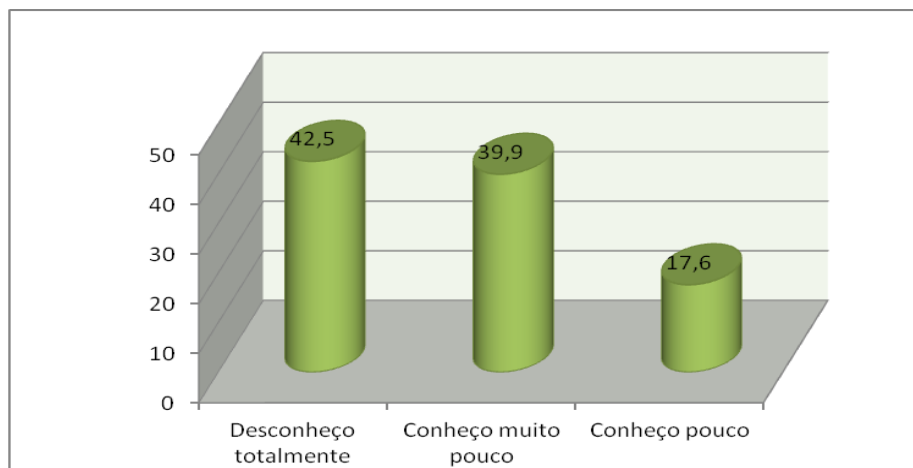


Fonte: elaboração própria

Continuamos o nosso caminho, no aprofundar até que ponto os alunos do IPP conhecem efetivamente o SGRS, e a sua importância para a imagem diferenciadora da instituição. Neste sentido colocou-se uma nova questão para saber até que ponto os alunos do IPP têm consciência dos valores sociais, regras e conduta ética implementadas pela instituição.

Após a análise dos resultados obtidos, mais uma vez cerca de 42,5% dos alunos desconhece totalmente e não têm qualquer consciência das regras de conduta ética associadas aos valores sociais, como se de uma cultura institucional se tratasse. Por outro lado, também observamos um valor interessante, já que 57, 5% reconhece ter pouca ou muito pouca consciência destes valores transmitidos pela cultura da instituição, no entanto já alguma consciência, o que nos parece bastante positivo.

Figura 52 - Indicação do grau de consciência dos valores e regras de conduta ética e social do IPP

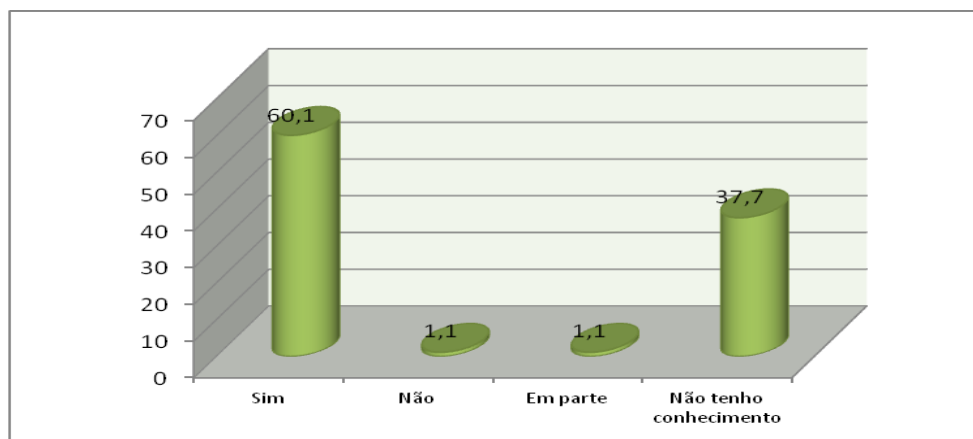


Fonte: elaboração própria

Nesta questão seguinte, encontrava-se um dos objetivos específicos do nosso trabalho. No sentido de aferir a percepção dos alunos para a importância do SGRS como imagem diferenciadora do IPP.

O IPP pretende ser uma instituição de ensino superior, que através da formação que proporciona aos seus alunos, seja o motor de desenvolvimento económico e social da região. Neste sentido observou-se que 60,1% dos alunos reconhecem a importância dos valores sociais e éticos no momento da formação da sua imagem profissional e 37,7% não tem qualquer conhecimento da formação sobre a importância de uma imagem ética e social forte.

Figura 53 - Conhecimento da formação sobre a importância dos valores sociais e éticos na imagem profissional dos alunos do IPP



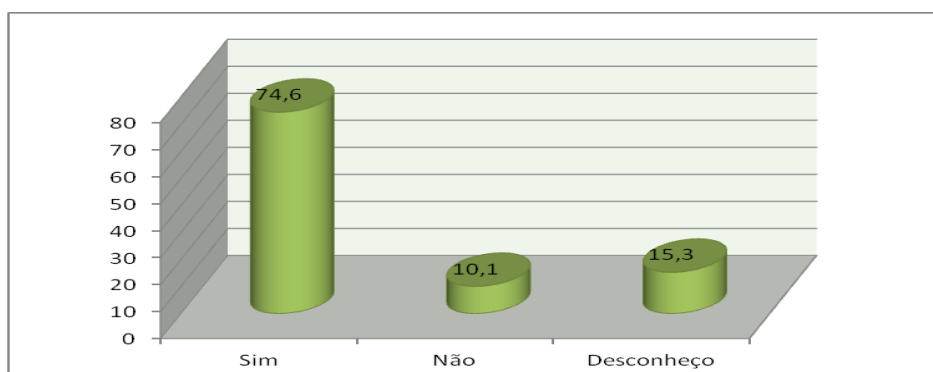
Fonte: elaboração própria

4.1.2.6 Conhecimento acerca da preocupação das políticas de sustentabilidade implementadas no IPP para diminuir o impacto ambiental provocado pelo IPP na região.

Em termos de poupança de energia, também se inquiriram os alunos no sentido de aferir o seu grau de conhecimento, acerca das políticas de sustentabilidade implementadas no IPP nomeadamente, no que diz respeito à poupança de energia, políticas de transporte sustentável, proteção da natureza, poluição e por último minimização de resíduos e reciclagem.

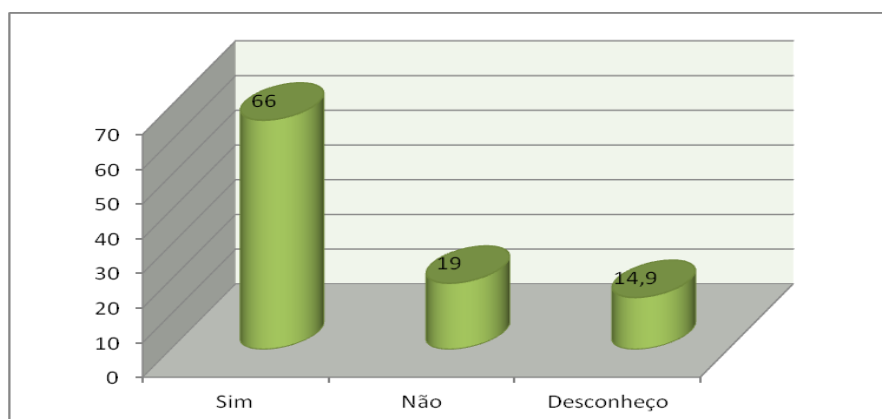
Conclui-se, após a análise do output do SPSS (Fig. 54 e 55) que 74,6% dos alunos conhece as políticas de poupança de energia e 25,4% desconhece ou não sabe que existem. No que se refere às opções de transporte sustentável, verifica-se que 66% dos alunos conhece as políticas associadas às viaturas do IPP ao serviço dos alunos, e 33,9% desconhece as políticas sustentáveis no âmbito dos transportes escolares.

Figura 54 - Grau de conhecimento das políticas energéticas do IPP



Fonte: elaboração própria

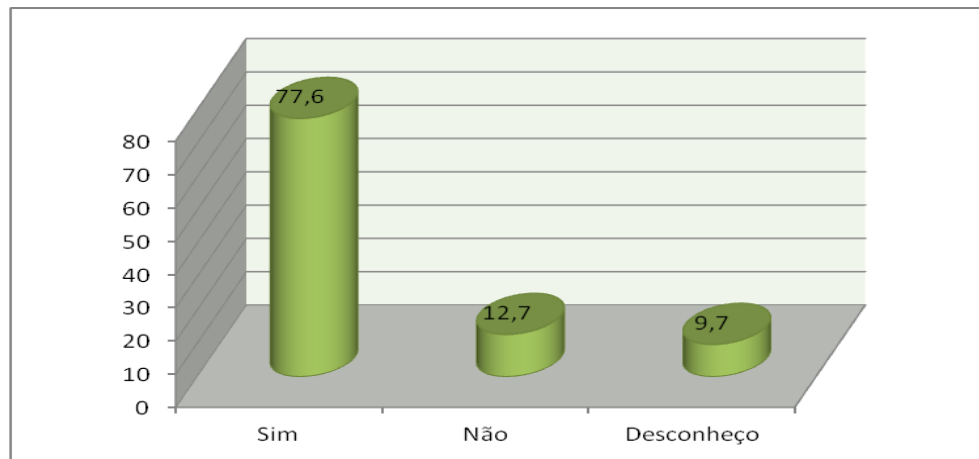
Figura 55 - Grau de conhecimento das políticas de transporte sustentáveis do IPP



Fonte: elaboração própria

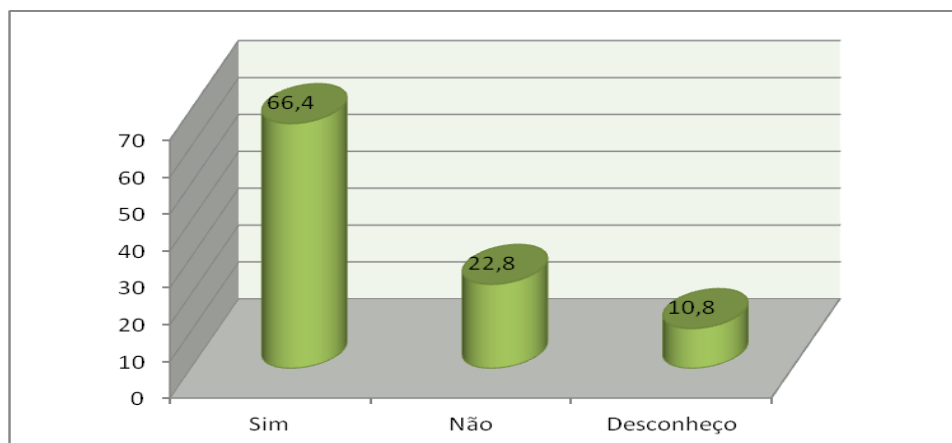
Referente às políticas na proteção da natureza, 77,6% dos alunos reconhece ter conhecimento das medidas de proteção da natureza, e 66,4 % reconhece ter conhecimento das medidas para a diminuição da poluição na instituição, bem como 78% dos alunos considera conhecer as medidas de reciclagem de resíduos, implementadas no IPP no âmbito do SGRS.

Figura 56 - Indicação do grau de conhecimento dos alunos acerca das políticas de proteção da natureza



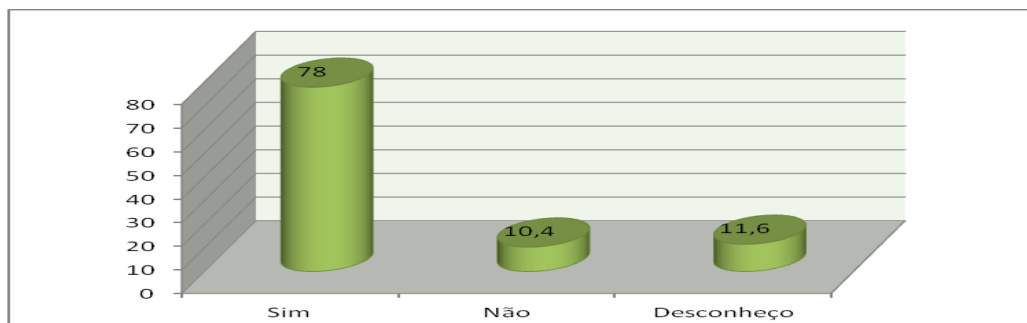
Fonte: elaboração própria

Figura 57 - Indicação do grau de conhecimento dos alunos do IPP acerca das políticas de redução da poluição implementadas no IPP



Fonte: elaboração própria

Figura 58 - Indicação do grau de conhecimento dos alunos acerca das políticas de reciclagem de resíduos

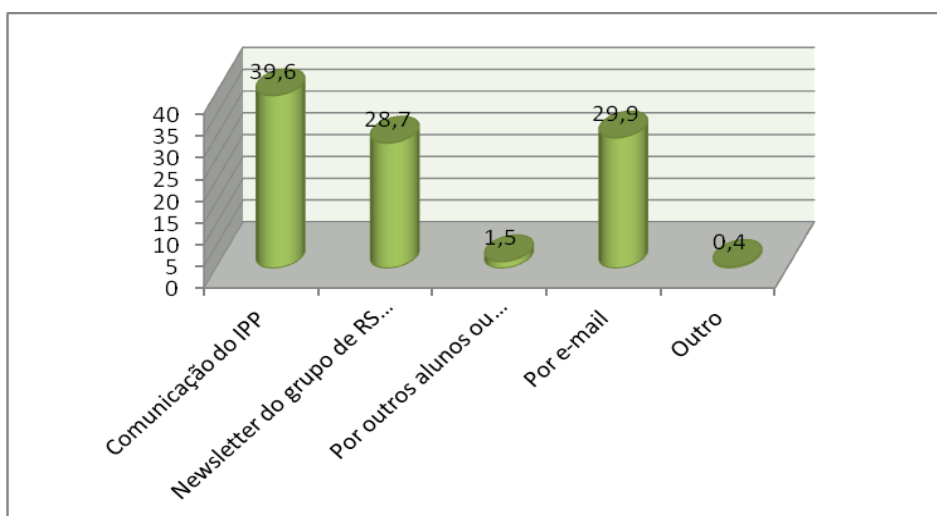


Fonte: elaboração própria

Para terminar o nosso *e-inquérito*, pretendeu-se saber como é que os alunos do IPP tomaram conhecimento do SGRS.

Observou-se que como nos mostra o quadro a seguir, a maior parte dos nossos inquiridos (39,6%) obteve conhecimento do SGRS através das comunicações do IPP. Seguiu-se o correio eletrónico (29,6%) como a segunda maior forma de divulgação do SGRS aos alunos do IPP, e as newsletter do grupo de trabalho da responsabilidade social (28,7%) distribuídas nas várias unidades orgânicas.

Figura 59 - Tomada de conhecimento do SGRS pelos alunos do IPP



Fonte: elaboração própria

4.1.2.7 “Se dependesse de si, quais as sugestões que introduzia no sistema de gestão de responsabilidade social do IPP?”.

Na última questão procurou-se à semelhança dos colaboradores avaliar o que é que os alunos do IPP, pensam do SGRS implementado na instituição, as críticas ou sugestões a fazer, o que nas suas opiniões pode ser melhorado, alterado ou até eliminado, a importância para a instituição, etc.

A participação dos inquiridos não foi tão expressiva quantos os anteriores no entanto, foi bastante importante e significativa. A informação foi agrupada por assunto e apresentada em forma de sugestões, assim;

Sugestão 1 – *“A primeira sugestão dos alunos vai para a divulgação do SGRS, e incentivar os alunos bem como os funcionários na participação nos programas existentes.”*

Sugestão 2 – *“Divulgação, entre a comunidade académica e entre a população”.*

Sugestão 3 – *“Talvez devessem dar mais visibilidade e dar a conhecer mais sobre esse sistema, dado que pelo menos eu, e acho que muito mais gente, também não o conhece.”*

Sugestão 4 – *“Uma muito maior divulgação, tanto via e-mail como também pela colocação de cartazes ou mesmo utilizar aulas, nomeadamente de desenvolvimento pessoal, para que estas iniciativas sejam divulgadas”*

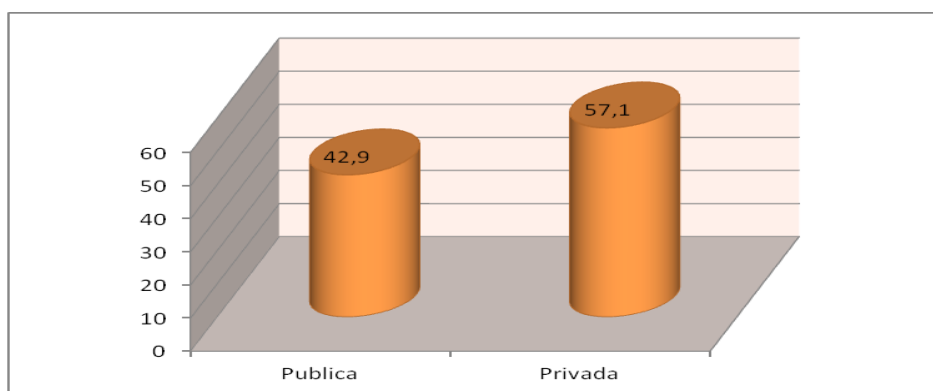
4.1.3 Resultados primários do *e-inquérito* referente às entidades parceiras do IPP.

O nosso *e-inquérito* foi enviado ao universo das entidades parceiras do IPP, considerados *Stakeholders* externos, num total de 248 entidades⁶, tendo sido rececionados e validados 77 *e-inquéritos*, o que representa 31% do nosso universo.

4.1.3.1 Caracterização das entidades externas quanto à forma e tipo.

Na primeira questão do nosso *e-inquérito* à semelhança dos inquéritos anteriores pretendemos caracterizar a entidade, nomeadamente quanto à forma (pública ou privada), tipo e unidade orgânica com a qual se relaciona. Na figura a seguir, podemos verificar que dos 77 inquéritos que se receberam, 42,9% correspondem a entidades públicas e 57,1% correspondem a entidades privadas.

Figura 60 - Caracterização da entidade quanto à forma

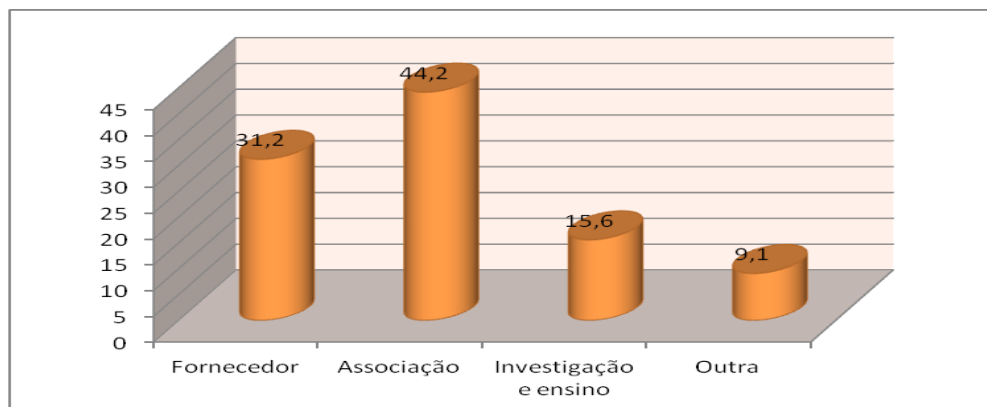


Fonte: elaboração própria

⁶ Dados fornecidos pelo grupo de responsabilidade social

As entidades que responderam ao nosso questionário caracterizam-se por 44% serem consideradas associações, 31,2% fornecedores de serviços e equipamentos, 15,6% são entidades relacionadas com a investigação e ensino e 7% de outra natureza.

Figura 61 - Tipo de Entidade

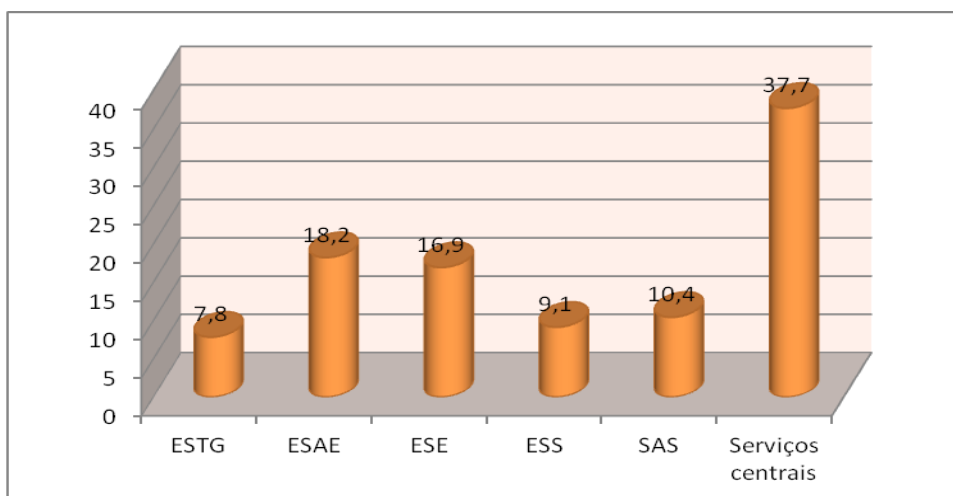


Fonte: elaboração própria

4.1.3.2 Relação das entidades externas com as várias unidades orgânicas do IPP.

Questionaram-se as várias entidades identificadas como Stakeholders externos, sobre a relação que tinham com as várias unidades orgânicas, e com qual tinha uma relação mais próxima, e na sequência da sua resposta, observou-se que os serviços centrais são a unidades que maior relação tem com um maior número de entidades (37,7%) seguindo-se as várias escolas e por último os SAS com 10,4%, como podemos analisar a partir da figura a seguir.

Figura 62 - Unidade orgânica com a qual se relaciona



Fonte: elaboração própria

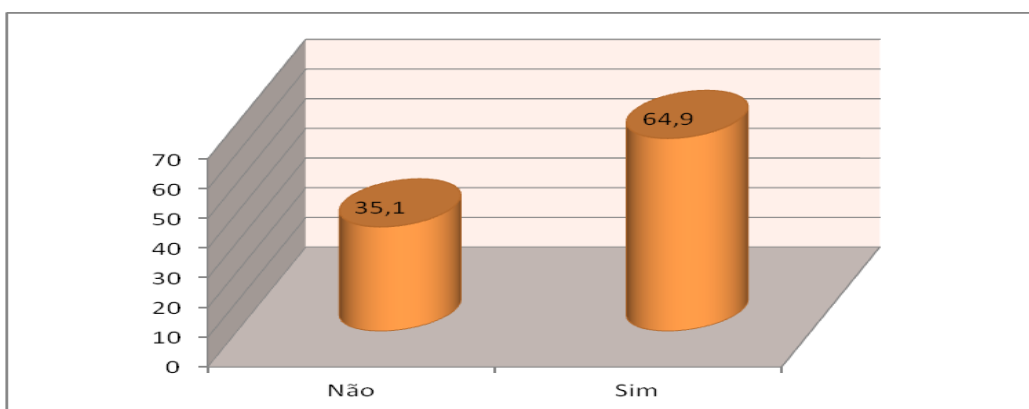
4.1.3.3 Conhecimento e envolvimento das entidades externas no SGRS do IPP.

Com o início de mais um bloco de informação no *e-inquérito*, pretende-se saber se as entidades externas ou parceiras do IPP conhecem o SGRS, isto é: qual o seu grau de conhecimento e envolvimento neste sistema.

Começámos então por questionar as entidades externas, no sentido de perceber se estas sabiam que o IPP tem um SGRS certificado, depois pretendeu-se ir um pouco mais longe e determinar se conheciam o SGRS e por fim, saber até que ponto as várias entidades externas conheciam a missão, valores, ética e políticas de sustentabilidade que caracterizam o SGRS implementado no IPP.

A primeira questão pretendia saber, se as várias entidades externas sabiam que o IPP tinha um SGRS certificado, e os resultados depois de inseridas e codificadas as respostas foram as seguintes: 64,9% das respostas foram afirmativas e apenas 35,1% não sabia que o IPP tinha um SGRS certificado.

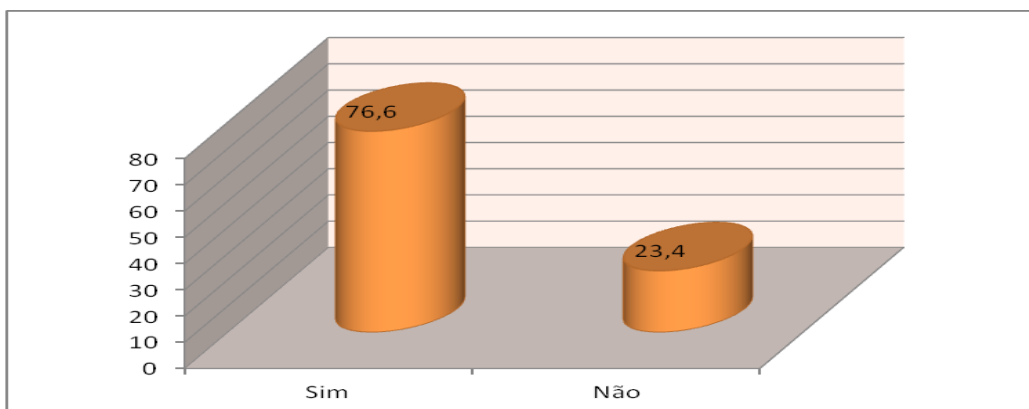
Figura 63 - Indicação sobre se as entidades sabem ou não do SGRS certificado do IPP



Fonte: elaboração própria

De seguida questionámos as várias entidades do IPP, no sentido de perceber se estas conheciam o SGRS e, observámos pela análise da figura a seguir que 76,6% efetivamente conhece o SGRS e apenas 23,4% não conhece.

Figura 64 - As entidades conhecem o SGRS do IPP?

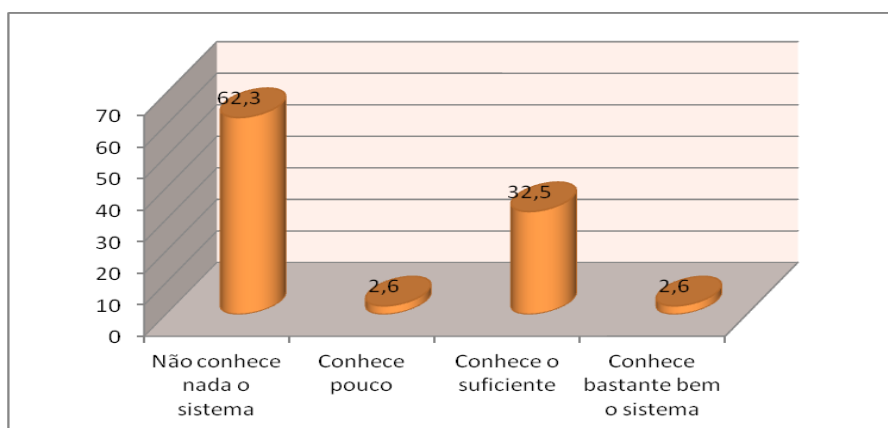


Fonte: elaboração própria

Na pergunta seguinte tentámos ir ainda mais longe e perceber numa escala de 1 a 5, em que 1 representava o desconhecimento total, e 5 representava o conhecimento na

integra do SGRS, qual o grau de conhecimento das várias entidades acerca do SGRS do IPP. Verificou-se que 62,3% não conhece nada o sistema, e 32,5% considera que conhece o suficiente, e apenas 2,6% dizem conhecer todo o SGRS como se observa na fig. 65.

Figura 65 - Indicação do grau de conhecimento das entidades externas acerca do SGRS do IPP

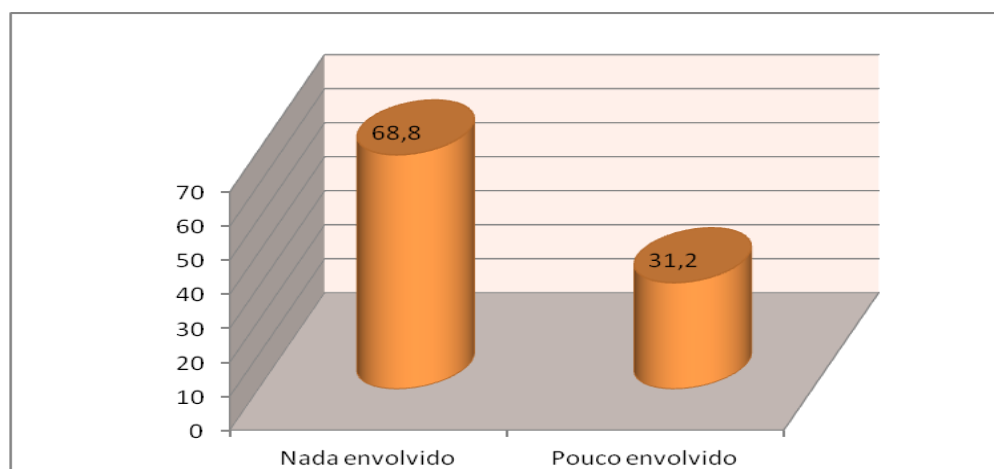


Fonte: elaboração própria

4.1.3.4 Grau de conhecimento das entidades externas acerca dos programas sociais, valores, missão e ética na RS.

Prosseguindo o objetivo da investigação, pretendeu-se identificar o grau de envolvimento das entidades externas no SGRS, e com base na análise da fig.66, 68,8% das entidades externas reconheceram não estar de todo envolvidos no SGRS, e 31,2 % considera que estão pouco envolvidas nos vários programas sociais em curso no IPP.

Figura 66 - Grau de envolvimento das entidades externas nos programas sociais em curso no IPP

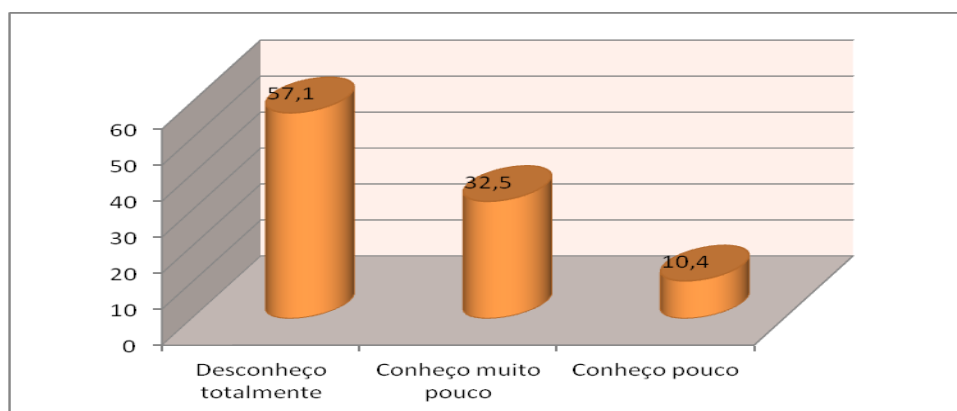


Fonte: elaboração própria

Continuando o nosso percurso na investigação, elaboram-se algumas questões no sentido de aprofundar ainda mais a informação sobre itens específicos, tais como: aferir o grau de conhecimento acerca dos valores da RS, a missão da RS, a ética na RS e os programas em curso, bem como os indicadores sociais assumidos no BSC pelo IPP.

Assim, no que se refere ao conhecimento das *Stakeholders* externos (entidades parceiras) do IPP acerca dos valores de RS do IPP, verificou-se que 57,1% reconhece que desconhece totalmente os valores de RS assumidos pelo IPP e reconhecidos no seu SGRS, e 42,9%, considera que conhece pouco, ou muito pouco estes valores como se observa pela análise da fig.67.

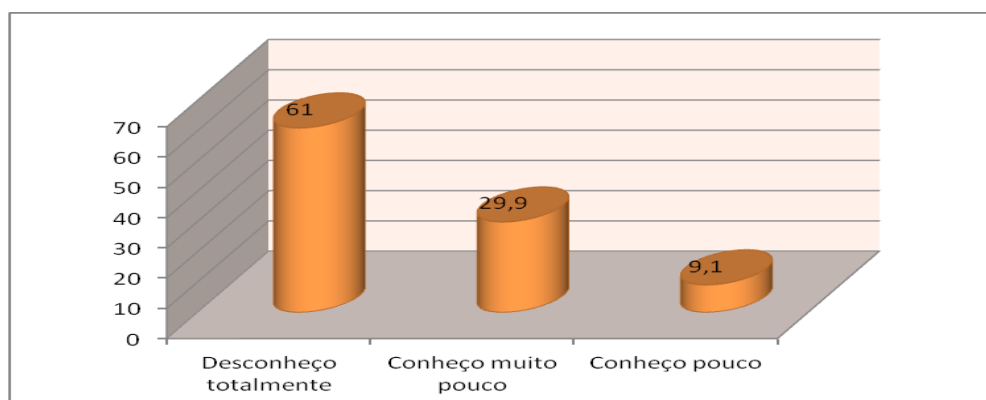
Figura 67 - Indicação do grau de conhecimento das entidades externas acerca dos valores de RS do IPP



Fonte: elaboração própria

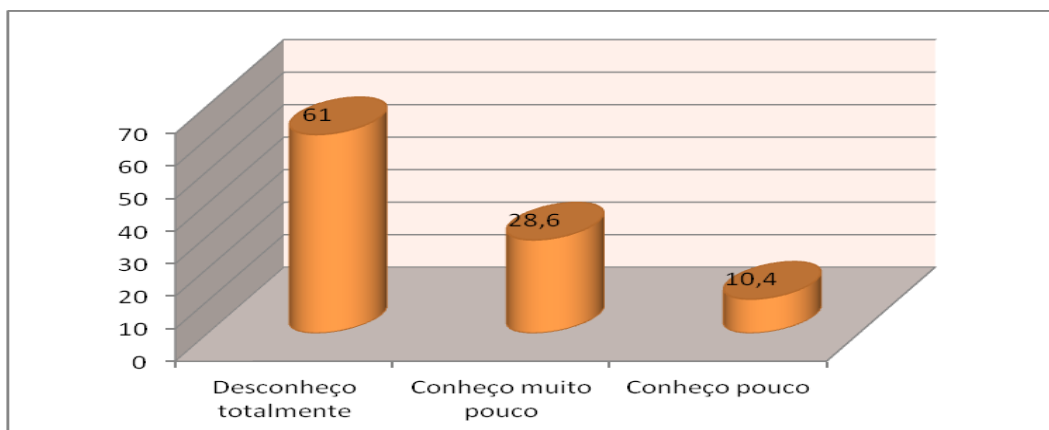
Em relação à “Missão” e “Ética” da RS no IPP os resultados dos *e-inquéritos* pouco diferem dos anteriores, registrando-se um acréscimo no número de entidades que desconhecem totalmente a missão da RS no IPP, 61,0% e 39,0% considera que conhece pouco, ou muito pouco. Os resultados obtidos permanecem quase inalterados, quando questionamos as várias entidades, referente à “Ética” social implementada no IPP, os programas sociais em curso, e os respectivos indicadores sociais como nos mostram os quadros a seguir.

Figura 68 - Indicação do grau de conhecimento das entidades externas acerca da missão da RS do IPP



Fonte: elaboração própria

Figura 69 - Indicação do grau de conhecimento das entidades externas acerca da Ética na RS do IPP



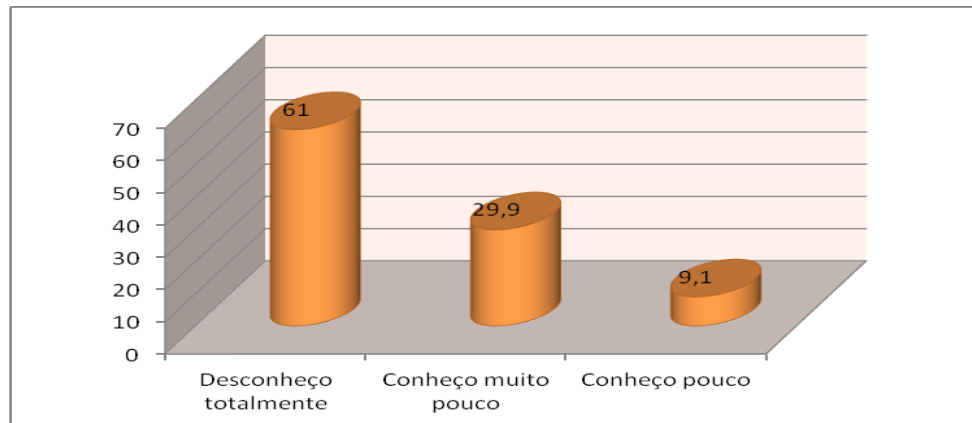
Fonte: elaboração própria

4.1.3.5 Conhecimento das entidades externas, acerca das políticas à comunidade local; de aquisição local e do código de ética implementado nas suas relações

Prosseguindo o nosso estudo, e tentando ir cada vez mais longe no conhecimento do SGRS, pelas entidades externas do IPP, nas questões que se seguem tentamos identificar o grau de conhecimento em relação às políticas sociais dirigidas à comunidade local, e implementadas pelo IPP.

Os resultados obtidos nos *e-inquéritos* continuam em sintonia com os resultados das respostas às questões anteriores, revelando que em relação às políticas dirigidas à comunidade, as entidades externas 61,0% consideram que as desconhecem totalmente, e 39,9% considera conhecer pouco ou muito pouco.

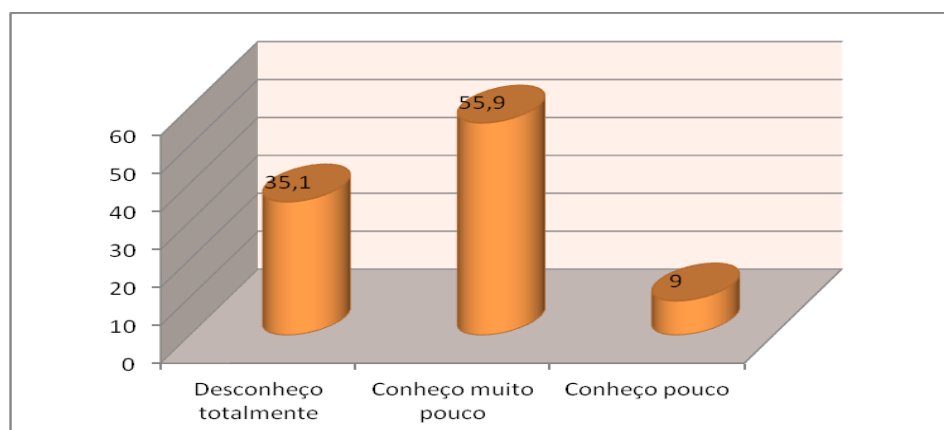
Figura 70 - Indicação do grau de conhecimento das entidades externas acerca das políticas sociais dirigidas à comunidade local



Fonte: elaboração própria

Os resultados obtidos nos *e-inquéritos*, continuam uma vez mais em sintonia com os resultados das respostas às questões anteriores, revelando que em relação às políticas de aquisição local às entidades externas, 35,1% reconhecem que as desconhecem totalmente e 64,9% considera conhecer pouco, ou muito pouco.

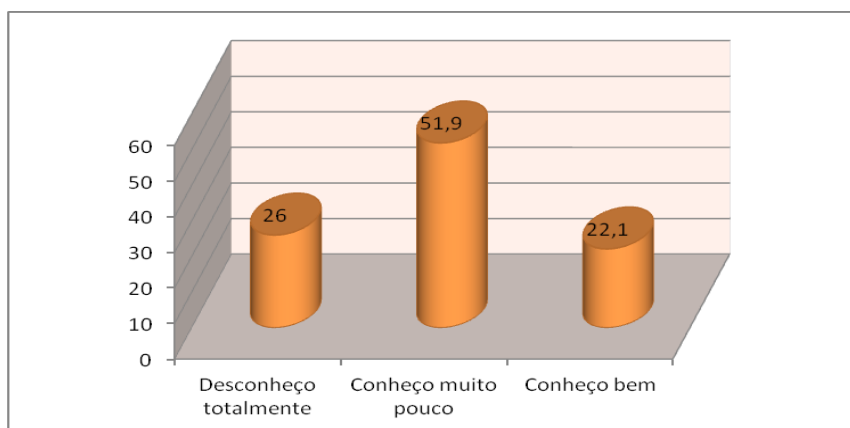
Figura 71- Conhecimento das políticas de aquisição no mercado local



Fonte: elaboração própria

Quando analisamos os resultados destas questões, verificou-se que contrariamente ao que ao se observou anteriormente, as entidades externas (84,4%) conhecem o sentido de Ética que o IPP aporta no momento de se relacionar com os seus parceiros, como se observa na fig.72.

Figura 72 - Indicação do grau de conhecimento das entidades externas acerca do código de ética que o IPP faz questão de assumir



Fonte: elaboração própria

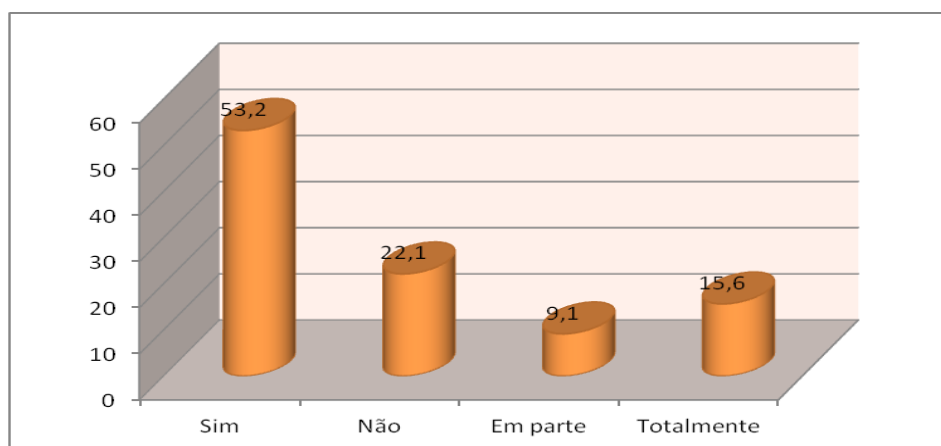
4.1.3.6 Concordância acerca da conduta de transparência nas relações com os seus fornecedores e procura divulgar os seus valores sociais junto dos seus parceiros, e da consciência dos valores e regras de conduta ética e social do IPP.

Para continuar a aprofundar o nosso trabalho, pretendemos saber até que ponto as entidades parceiras do IPP têm consciência dos valores sociais, regras e conduta ética, implementadas pela instituição no âmbito do SGRS, no fundo pretende-se perceber se IPP tem uma “Imagem” Ética, Social e de Transparência junto dos seus parceiros comerciais e civis.

Eis aqui um momento muito importante do nosso trabalho de avaliação do SGRS, assim, analisando a fig. 73, 68,8% dos fornecedores do IPP reconhecem a imagem de

transparência imposta pela instituição, no momento das suas relações comerciais, e reconhecem a divulgação dos valores sociais junto destes.

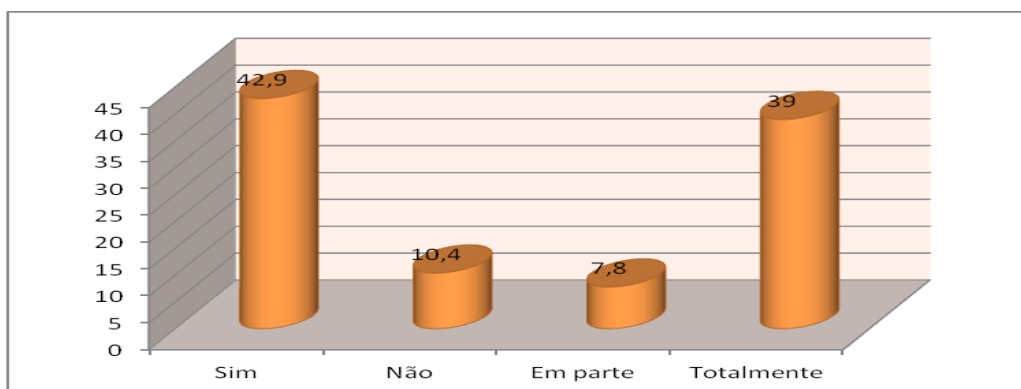
Figura 73 - Reconhecimento da conduta de transparência do IPP junto dos fornecedores



Fonte: elaboração própria

Verifica-se, analisando a figura a seguir que 81,9% das entidades parceiras confirmam ter a consciência dos valores e regras de conduta ética que o IPP transmite, reforçando a imagem social e diferenciadora da instituição.

Figura 74- Indicação do grau de conhecimento das entidades externas acerca da conduta ética do IPP

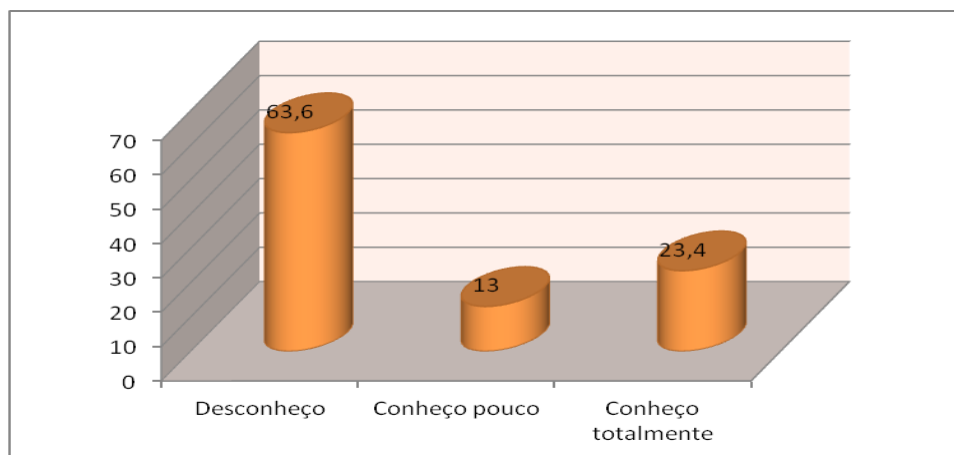


Fonte: elaboração própria

4.1.3.7 Avaliação do grau de conhecimento das políticas de sustentabilidade ambiental do IPP implementadas no âmbito do SGRS.

Por último, questionaram-se as entidades externas no sentido de aferir o seu grau de conhecimento acerca das políticas de sustentabilidade ambiental implementadas no IPP, no âmbito do SGRS. Observou-se que em relação à primeira questão as entidades externas (63,6%) não conhecem as políticas de poupança de energia, e apenas 23,4% considera conhecer as políticas energéticas implementadas pelo SGRS (fig.75).

Figura 75- Indicação do grau de conhecimento das políticas energéticas no SGRS do IPP

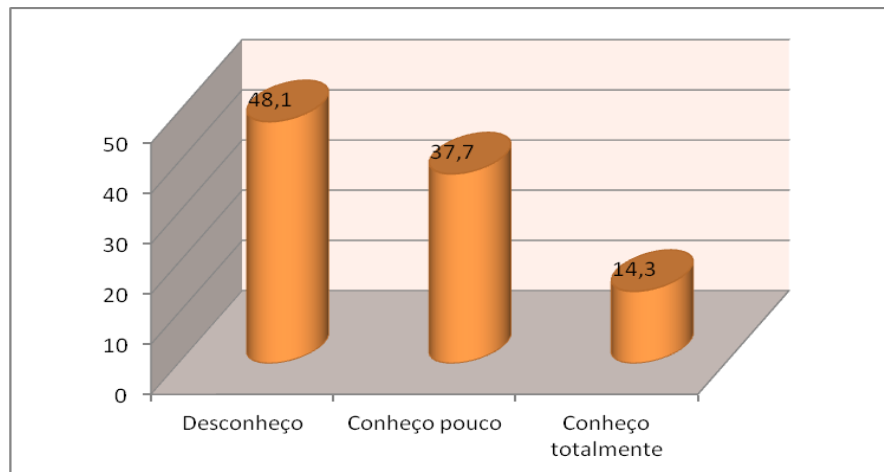


Fonte: elaboração própria

Na análise realizada às respostas obtidas referente à avaliação do grau de conhecimento, que as entidades externas têm acerca das políticas de prevenção da poluição, proteção da natureza e minimização dos resíduos, podemos salientar que entre os 48,1% das entidades externas não conhecem as políticas de prevenção da poluição, 80,5% não conhece as políticas de prevenção da natureza, e 88% não conhecem as políticas de prevenção e minimização de resíduos implementados pelo SGRS.

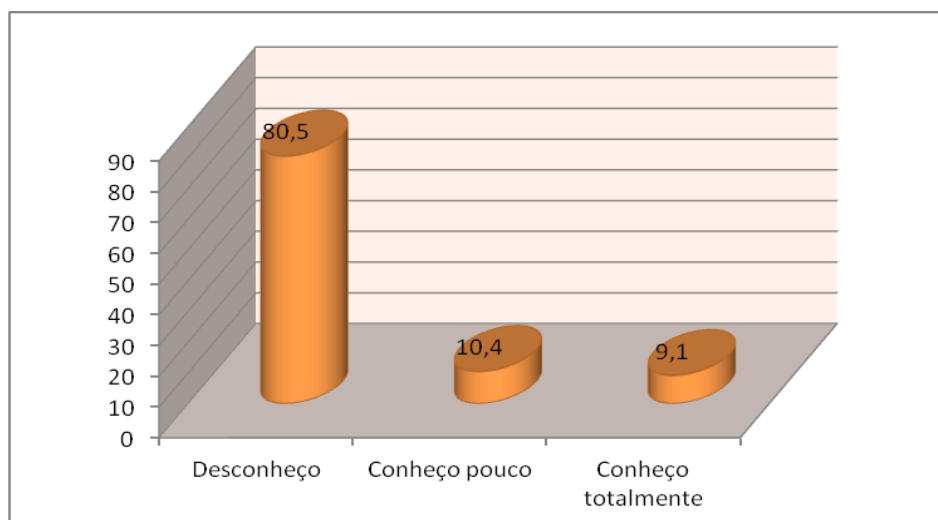
Apenas uma pequena percentagem entre os 9,1% e os 14,3% destes conhecem as políticas de sustentabilidade ambiental implementadas no âmbito do SGRS, como se observa nos quadros que a seguir se apresenta.

Figura 76 - Conhecimento das políticas de sustentabilidade ambiental: prevenção da poluição



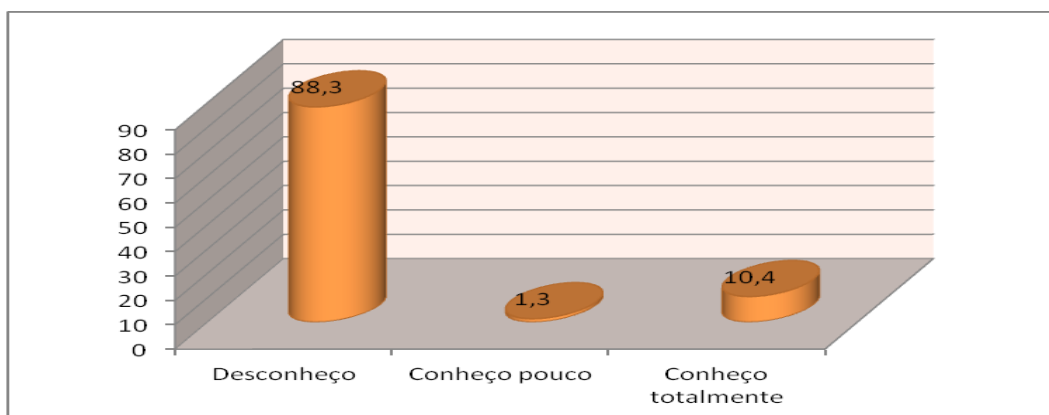
Fonte: elaboração própria

Figura 77- Conhecimento das políticas de sustentabilidade ambiental: Prevenção da natureza



Fonte: elaboração própria

Figura 78 - Conhecimento das políticas de sustentabilidade ambiental: minimização de resíduos e reciclagem

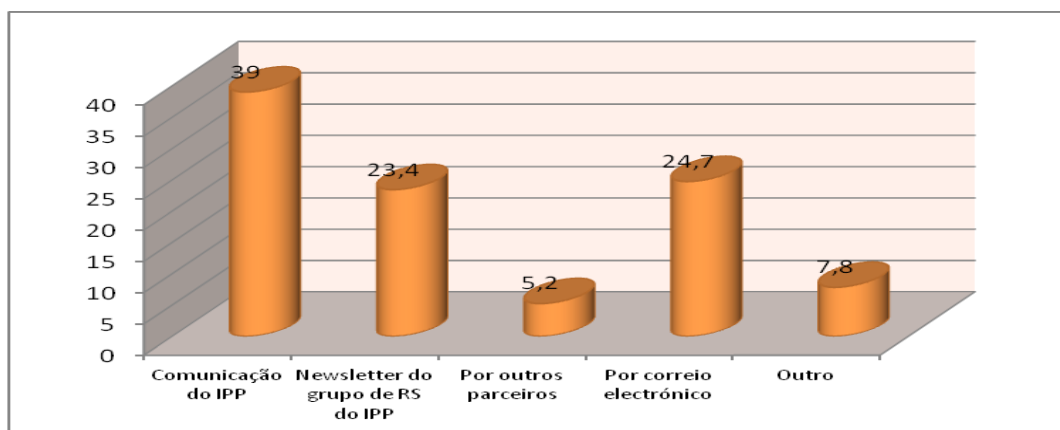


~

Fonte: elaboração própria

Para terminar o nosso *e-inquérito*, questionaram-se as entidades externas, no sentido de se conhecer a forma pela qual tomaram conhecimento do SGRS do IPP e observando-se os resultados e analisando a fig.79, podemos referir que uma percentagem significativa dos nossos inquiridos (39%) obteve conhecimento do SGRS através das comunicações enviadas pelo IPP, 24,7% conheceu SGRS através de e-mail e 23,4% conheceu o SGRS através das Newsletter enviadas pelo grupo de trabalho da RS do IPP.

Figura 79 - Meio de divulgação do SGRS às entidades externas



Fonte: elaboração própria

4.1.3.8 “Se dependesse de si, quais as sugestões que introduzia no sistema de gestão de responsabilidade social do IPP?”.

A análise de conteúdo da última questão irá permitir avaliar o que é que as entidades externas ou *Stakeholders* externos, à semelhança dos colaboradores e alunos, pensam do SGRS implementado no IPP, as críticas ou sugestões a fazer, o que nas suas opiniões pode ser melhorado, alterado ou até eliminado, a importância para a instituição, etc. A participação dos inquiridos foi pouco expressiva. A informação foi agrupada por assunto e apresentada em forma de sugestões, assim;

Sugestão 1 – “ *Maior divulgação para a comunidade e empresas fornecedoras*”

Sugestão 2 – “*Criação de grupos de trabalho entre o IPP e as empresas de forma, a aplicar nas empresas projetos dos alunos*”

Sugestão 3 – “*Desenvolver os projetos sociais junto das câmaras municipais de forma a projetar a imagem social do IPP*”.

4.2 SÍNTESE DOS RESULTADOS

Neste item, pretende-se apresentar sumariamente os resultados da análise efetuada às respostas dos *e-inquéritos*, aplicados aos *Stakeholders* Internos e Externos do IPP. O propósito inicial do nosso trabalho de investigação foi avaliar o grau de conhecimento e envolvimento dos *Stakeholders* internos (colaboradores), e externos (alunos e entidades externas) do SGRS implementado no IPP, e que obteve a certificação no dia 25 de novembro de 2011, seguidamente pretendíamos avaliar a percepção que os *Stakeholders* têm da importância do SGRS, para a imagem diferenciadora da instituição face ao desenvolvimento regional e às relações com os colaboradores, alunos e entidades externas.

O nosso trabalho pretendia demonstrar que a implementação e avaliação de práticas de responsabilidade social nomeadamente reunidas no SGRS, podem trazer benefícios para uma instituição, uma vez que, aparentemente as instituições implementam estas práticas como uma estratégia de desenvolvimento e afirmação, mas muitas vezes com outros objetivos, nomeadamente relacionados com a imagem. Numa primeira análise foram caracterizados os colaboradores, os alunos e as entidades externas quanto às suas características pessoais e quanto à atitude da responsabilidade social, verificando-se que os colaboradores, são aqueles cujo grau de conhecimento e envolvimento com o SGRS do IPP é superior. Como se verifica na tabela 1 e 2, os alunos e as entidades externas embora reconhecem que o IPP tem um SGRS certificado, também consideram que o seu conhecimento acerca dos valores, missão e objetivos do SGRS é demasiado fraco, quase desconhecido para a maioria destes *Stakeholders*.

Os *Stakeholders* internos (colaboradores), têm conhecimento da maioria das políticas dirigidas à comunidade, das políticas de sustentabilidade ambiental, no entanto desconhecem os programas em curso associados a estas medidas.

Quadro 1 - Síntese de resultados da avaliação do SGRS do IPP (conhecimento, envolvimento, SGRS, e políticas dirigidas à comunidade)

Avaliação SGRS		Stakeholders		
		Colaboradores	Alunos	Entidades externas
<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento 	<ul style="list-style-type: none"> Sabe que o IPP tem um SGRS Certificado Conhece o SGRS do IPP 	Confirma-se que sabem que o IPP tem um SGRS certificado e conhecem	Confirma-se que sabem que o IPP tem um SGRS certificado e não conhecem	Confirma-se que sabem que o IPP tem um SGRS certificado e não conhecem
<ul style="list-style-type: none"> Envolvimento 	<ul style="list-style-type: none"> Grau de envolvimento com o SGRS do IPP 	Estão envolvidos	Não existe envolvimento	Não existe envolvimento
<ul style="list-style-type: none"> SGRS 	<ul style="list-style-type: none"> Valores Missão Ética Programas em curso Indicadores sociais 	Conhecem	Não conhecem	Conhecem pouco
<ul style="list-style-type: none"> Políticas de RS dirigidas à comunidade local do IPP 	<p>Oportunidades de Formação</p> <p>Incentivo à participação em atividades RS na comunidade local</p> <p>Importância dos programas sociais em curso para a comunidade local</p>	Conhece as oportunidades de formação e o incentivo à participação em atividades sociais, no entanto reconhecem a importância dos programas sociais dirigidos à comunidade	Não conhecem as oportunidades de formação e o incentivo à participação em atividades sociais, no entanto reconhecem a importância dos programas sociais dirigidos à comunidade	Não Conhecem as oportunidades de formação e o incentivo à participação em atividades sociais, no entanto reconhecem a importância dos programas sociais dirigidos à comunidade

Fonte: elaboração própria

Um resultado, este inesperado, pois de acordo com a revisão da literatura, seria expectável que os colaboradores conhecessem os programas sociais em curso e não as políticas implementadas no SGRS do IPP.

Quadro 2 - Síntese de resultados da avaliação do SGRS do IPP (valores sociais, políticas de sustentabilidade e formas de divulgação)

Avaliação SGRS		Stakeholders		
		Colaboradores	Alunos	Entidades externas
<ul style="list-style-type: none"> Valores sociais adotados pelo IPP no âmbito do SGRS 	<ul style="list-style-type: none"> Divulgação dos valores sociais do IPP Consciência dos valores e regras de conduta ética e social do IPP 	Conhecem a divulgação dos valores do IPP e têm consciência da imagem ética e social do IPP	Conhecem pouco a divulgação dos valores do IPP e têm consciência da imagem ética e social do IPP	Não conhecem a divulgação dos valores do IPP no entanto têm consciência da imagem ética e social do IPP
<ul style="list-style-type: none"> Políticas de sustentabilidade e ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> Poupança de energia Minimização e reciclagem de resíduos Minimização da poluição Proteção da Natureza Opções de transporte sustentável 	Conhecem as políticas de sustentabilidade ambiental no entanto não conhecem totalmente os programas associados às políticas ambientais	Conhecem as políticas de sustentabilidade ambiental no entanto, os alunos conhecem pouco os programas associados às políticas ambientais	Conhecem as políticas de sustentabilidade ambiental no entanto, as entidades externas desconhecem os programas associados às políticas ambientais
<ul style="list-style-type: none"> Formas de divulgação do SGRS do IPP 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicação interna do IPP Email Newsletter do grupo RS Outros 	O e-mail foi o meio pelo qual a grande percentagem dos colaboradores conheceu o SGRS do IPP seguindo-se as newsletter enviadas pelo grupo de trabalho da RS	O e-mail foi o meio pelo qual os alunos conheceram o SGRS do IPP seguindo-se as newsletter enviadas pelo grupo de trabalho da RS	O e-mail foi o meio pelo qual as entidades externas conheceram o SGRS do IPP seguindo-se as newsletter enviadas pelo grupo de trabalho da RS

Fonte: elaboração própria

Será interessante em estudos posteriores investigar as motivações que estão na origem das atitudes face à responsabilidade social no IPP. Podemos ainda salientar que os colaboradores têm a percepção da importância do SGRS para a imagem do IPP, para afirmação da instituição na região como fator de desenvolvimento económico e social.

Em relação aos *Stakeholders* externos (alunos), salientamos o fato de conhecerem que o IPP tem um SGRS certificado, no entanto desconhecem os programas sociais em curso, os seus indicadores e as políticas sociais e ambientais definidas e implementadas no IPP.

Outro resultado inesperado prende-se com o fato do envolvimento dos alunos na responsabilidade social do IPP e em todo o SGRS, na sua missão, valores e ética, ser quase inexistente. Destaca-se como resultado positivo, a percepção que os alunos têm e da importância que os valores sociais e éticos possam vir a influenciar o seu futuro, para a construção da sua imagem e desempenho profissional.

Os resultados obtidos junto dos *Stakeholders* externos (entidades externas), estão em sintonia com os resultados obtidos junto dos alunos do IPP. Podemos resumir da seguinte forma a análise efetuada:

- As entidades externas sabem que o IPP tem um SGRS certificado no entanto desconhecem-no;
- Não conhecem os valores sociais, a missão e o código de ética;
- Não conhecem os programas sociais em curso nem tão pouco se encontram envolvidos;
- Desconhecem as políticas ambientais e as políticas sociais dirigidas à comunidade.

De salientar um resultado inesperado e bastante importante, que se prende com o fato de que embora as entidades externas não conhecem o SGRS do IPP, têm consciência e reconhecem a imagem ética e transparente do IPP.

As entidades externas consideram a imagem ética que o IPP faz questão de manter no momento dos seus relacionamentos comerciais e civis de elevada importância. E reconhecem no IPP a conduta e regras éticas no momento de efetuar as suas aquisições, parcerias, etc.

Os resultados obtidos neste estudo confirmam que o desempenho de uma instituição é influenciado pelos *Stakeholders* diretos e indiretos da instituição.

CAPÍTULO V – PLANO DE ATUAÇÃO/INTERMEDIACÃO

A implementação de um Sistema de Gestão de Responsabilidade Social numa instituição de ensino superior, como aconteceu no Instituto Politécnico de Portalegre não acontece por decreto-lei, portaria e/ou comunicação interna, como também não acontece através da realização de grandes eventos e/ou campanhas de marketing e publicidade.

A implementação do SGRS de forma efetiva significa uma mudança de mentalidade e/ou cultura, permitindo que, gestores, colaboradores, fornecedores e todas as partes interessadas ou *Stakeholders* envolvidos na rede de relacionamentos da instituição acreditem e interiorizem a ética como a única maneira de realizar a sua principal atividade, a formação, e atingir os seus objetivos estratégicos de forma sustentável.

Este processo só acontece a médio prazo nalgumas instituições, e noutras a longo prazo e existem casos em que nunca acontece. No entanto, todo este processo deve começar por uma ação ou conjunto de ações que irão abrir as portas para esta mudança, a esta ação ou conjunto de ações denomina-se sensibilização. A avaliação realizada ao SGRS no âmbito do nosso trabalho permitiu identificar algum desconhecimento do enquadramento teórico do sistema, no entanto os colaboradores, alunos e entidades externas reconhecem conhecer as políticas de RS implementadas pelo IPP e a imagem ética, social e transparente que o IPP faz questão de ter presente nas relações com toda a rede de relacionamento do IPP.

Partindo da avaliação obtida, iremos sugerir algumas propostas de alteração/criação de novos programas no SGRS (Plano de atuação), na ótica do investigador, de forma a sensibilizar ainda mais os colaboradores, alunos e entidades externas para a importância da RS como imagem diferenciado do IPP que pretende cada vez mais afirmar-se como motor de desenvolvimento social e económico numa região bastante desfavorecida

Toda a ação desenvolvida pelo IPP visa beneficiar um público específico ou o meio ambiente, e naturalmente atrai a simpatia das pessoas - o que é positivo para a imagem das instituições. Trabalhar numa instituição que tem esta preocupação traz orgulho para os colaboradores, fideliza os alunos e mantém os seus talentos. Partindo deste pressuposto vão

ser propostos a extinção de alguns programas, a fusão de outros e ainda seguindo a sugestão de alguns *Stakeholders* a criação de novos programas sociais. A avaliação realizada não permitiu identificar os programas que deverão ser extintos, desde já sugerimos ao grupo da RS ponderar a fusão de programas menos reconhecidos e aceites pelos *Stakeholders* através da observação dos indicadores sociais disponíveis no BSC da instituição.

5.1 Conhecimento/sensibilização

Consideramos que “sensibilização” é o ato ou efeito de sensibilizar a si mesmo e/ou a outros, envolvidos direta e/ou indiretamente num processo e/ou situação previamente definida. Por sensibilizar, consideramos que é a exposição de uma pessoa, grupo de pessoas e/ou instituição a um propósito específico, do que resulta uma resposta, atitude e/ou reação. Pelo próprio conceito referenciado anteriormente, fica bastante claro que precisamos responder a algumas questões, tais como:

- Qual o cenário da sensibilização?
- Quem iremos sensibilizar?
- Como iremos realizar esta sensibilização?
- Utilizaremos instrumentos, metodologias e/ou linguagens específicas para cada *Stakeholders* (colaborador, aluno ou entidade externa)?
- Quanto tempo irá ser necessário para realizar este processo?
- As ações e/ou conjunto de ações serão realizadas simultaneamente ou não?
- Quem irá realizar estas ações?
- O presidente da instituição, os diretores das várias unidades orgânicas?
- e Que indicadores utilizaremos para avaliar o sucesso ou não do processo de sensibilização, divulgação, envolvimento, etc.?

Independentemente de considerarmos que as respostas variam de *Stakeholders* para *Stakeholders*, o processo de “sensibilização” deve ser realizado de forma contínua ao longo da vida da instituição, adaptando-se às mutações do ambiente interno e externo, como também da sua “divulgação” para o público interno e/ou externo.

Neste sentido, propõe-se criar um programa “*Conhecer Social*”, no qual se integre as seguintes ações:

- Informar sobre a realização de eventos de RS;
- Instituir o “Balanço Social do IPP” e divulgá-lo junto de todos os *Stakeholders* com os resultados obtidos através dos programas em curso. Através deste documento pretende-se mostrar o alcance da RS;
- Seminários Sociais, Feiras de solidariedade, fóruns de discussão e Workshops;

Com estas atividades pretende-se estabelecer uma linguagem comum entre todos os *Stakeholders* da instituição, independentemente do nível hierárquico, da escolaridade ou da área a que pertencem.

5.2 Envolvimento com o SGRS do IPP

A linguagem, os exemplos, os resultados obtidos, os atrativos e as várias situações específicas, que possam ser identificadas, também devem ser desenhadas de acordo com a característica de cada *stakeholder*. Por exemplo, quando pensamos nos *stakeholders* internos podemos estabelecer grandes especificidades entre Presidente, Administradores, Docentes e Não Docentes.

No entanto, reconhecer alguns limites também é um fator importante, como o cronograma de implementação, os recursos financeiros, as dificuldades em atrair alguns *stakeholders* (ex: fornecedores), porque é a partir destas variáveis que serão concebidas e/ou fortalecidas as várias estratégias possíveis.

Atingida a sensibilização dos *stakeholders*, outro ponto muito importante no momento de se alcançar o sucesso do SGRS, é o envolvimento dos vários *stakeholders* nos programas em curso. Serão aqui propostas algumas ações para promover o envolvimento dos vários *stakeholders* no SGRS.

Em primeiro lugar, a sugestão vai para a criação do “**EMBAIXADOR SOCIAL DO IPP**”, que seria alguém reconhecido a nível social e com raízes no Alentejo ou no IPP.

Colaboradores:

- Criação de grupos de trabalho (incluindo colaboradores, alunos e um representante de uma entidade externa) diferenciados por áreas de atuação ou programas, liderados pela figura do “**Padrinho**” do programa (alguém que conhece muito bem o programa, o seu espaço de implementação, os seus indicadores e que consegue incentivar e envolver o seu grupo na disseminação dos valores, missão e objetivo a alcançar com o bom desempenho do mesmo);
- Propõe-se a formação de “**Multiplicadores da Causa** e/ou do programa de responsabilidade social”. Com este programa pretende-se multiplicar o número de colaboradores e alunos que divulguem o SGRS ;
- Apostar num número de programas mais reduzido mas de maior impacto, associando a imagem do “**Padrinho do programa**” e solicitando o envolvimento das associações de estudantes na escolha da figura ou personagem de referência. Reduzir o número de programas (através de fusão ou extinção) irá permitir que aqueles que se devem manter tenham uma imagem muito superior uma vez que o seu campo de atuação, também seria maior.

Alunos:

- Dar particular ênfase aos programas destinados a apoiar as condições de estudo e a premiar o mérito dos alunos. Com estes programas os alunos teriam acesso a atribuição de prémios e de créditos sociais extracurriculares.
- Criar um “**Prémio social**”, para reconhecer o melhor projeto social proposto pela comunidade académica e cujo prémio poderia ser equivalente ao valor de um ano de propinas (na situação atual a ajuda económica e social é muito importante para os alunos e família);
- Criar a **Semana da Responsabilidade Social**, com atividades desportivas (ex. 24 horas de futebol entre alunos, colaboradores e entidades externas, por uma causa previamente definida) solidariedade com a integração intergeracional de um grupo de alunos previamente inscritos na bolsa de voluntariado, entre lares, escolas, creches (ex. teatro de fantoches, dança, contos, ginástica de geriatria, etc).

Entidades parceiras:

- Criar parcerias com empresas locais e nacionais, em projetos que incluam as artes, cultura e mecenato;
- Criar grupos de trabalho com elementos das câmaras municipais (vereadores, assistentes sociais, técnicos, etc.), onde os programas sociais em conjunto permitam dar resposta a algumas necessidades de solidariedade, formação e de cidadania, dirigidas aos vários públicos (crianças, adolescente, adultos e idosos);
- Propor a realização de programas de sustentabilidade ambiental com os fornecedores, ex. reciclagem de materiais, papel, tinteiros, etc, para além dos que já existem e dos quais os *stakeholders* avaliados têm uma percepção bastante positiva.
- Participar junto com as escolas secundárias nas semanas temáticas (ex. semana do teatro, das artes, da tecnologia, etc)

5.3 Políticas dirigidas à comunidade local

As políticas dirigidas à comunidade local integram programas que pretendem resolver ou atenuar problemas previamente diagnosticados pelas várias entidades dessa mesma localidade. A sugestão ou proposta do nosso trabalho vai para a criação ou integração dos vários programas que existem neste momento em curso no IPP, constituindo a “**Rede Social do IPP**”.

Para além de alguns programas que já existem e têm uma boa percepção por parte dos *stakeholders*, este programa teria como objetivo levar às comunidades escolares e aos municípios com populações carentes, também um atendimento multidisciplinar *in loco*.

Seria focado na prevenção, estimulação e capacitação para melhorar o desenvolvimento emocional, cognitivo e psicomotor do aluno, visando facilitar a aprendizagem formal e consequentemente diminuir a evasão escolar.

O IPP criaria uma bolsa de Tutores, constituída por alunos, colaboradores ou em parceria com algumas entidades externas, na qual os participantes estariam disponíveis

para ajudar os colegas e alunos externos dos vários graus académicos (crianças ou adultos) e nas várias áreas de estudos através da atribuição de créditos sociais.

Este atendimento seria realizado através de duas formas:

- **Aprender:** atendimento a alunos com dificuldade em acompanhar o ensino formal. Esta atividade é um apoio ao desenvolvimento da escolaridade e da cidadania;
- **Acreditar:** Atendimento em grupos *in loco*, em parceria com as escolas primárias ou secundárias e a Associação de Estudantes das várias unidades orgânicas do IPP e, visa estimular a aprendizagem de cidadania, valores e até o apoio às várias disciplinas, de crianças e adolescentes da rede pública sem que estas se tivessem que deslocar.

5.4 Políticas de sustentabilidade

As políticas de sustentabilidade social, implementadas no IPP através do seu SGRS têm, como principal objetivo o aumento da responsabilidade ambiental e pretendem apoiar a conservação de energia, recursos naturais, reaproveitamento de materiais, redução e reciclagem.

Procura-se avaliar oportunidades de parceria com as várias entidades externas e encorajamos os nossos fornecedores a melhorarem continuamente as suas operações a fim de promover um ambiente mais limpo e mais saudável. A verdade é que o IPP já tem várias ações ambientais implementadas bastante conhecidas pelos seus colaboradores, sugere-se:

- Realçar a importância da reciclagem “ Concurso de obras de arte” com materiais reciclados recolhidos no IPP;
- Alterar os hábitos de transporte dos alunos “ Aluguer de bicicletas “;
- Ponderar instalar painéis solares nos edifícios;
- Limpar Portalegre e Elvas – criar grupos de voluntários para limpar as zonas florestais do distrito de Portalegre.

5.5 Divulgação do SGRS

Um dos grandes dilemas, enfrentados pelas instituições, é como comunicar e divulgar o seu apoio a projetos e programas de responsabilidade social. Ninguém questiona, que a responsabilidade social se tornou uma poderosa ferramenta de comunicação para o IPP, entre outras razões, por criar diferenciação entre o IPP e as outras instituições de ensino superior. Neste sentido sugerimos a criação e desenvolvimento de campanhas de “Marketing social” apoiadas apenas nesses valores e missão social, como por exemplo:

“Divulgar Social”

Para concluir, é preciso que fique claro que a comunicação dos resultados dos programas sociais, exige um elevado conhecimento do sistema e um grande profissionalismo porque, não se pode, nem se deve, considerar tais divulgações como simples comunicações, uma vez que, esse tipo de divulgação fornece a transparência, importância e relevância que se atribui a todo o processo de Responsabilidade Social implementado no IPP. Portanto, comungo da opinião de que a comunicação das ações sociais desenvolvidas pelo IPP deve ser estimulada, desde que com responsabilidade e ética, porque, mais do que “fazer marketing”, essa é uma maneira inteligente de se utilizar uma ferramenta para incentivar e replicar novas ações ou programas.

E isso é diferente de comunicar...

5.6 Implementação dos programas, publico a atingir, objetivo das medidas

5.6.1 Programa “*Embaixador Social do IPP*”

Alguns artistas, intelectuais, atletas, etc., encontram-se entre as personalidades que têm dedicado parte do seu tempo e sua imagem perante o público a várias causas humanitárias internacionais.

Apesar das diferentes profissões, os Embaixadores Sociais, possuem uma característica em comum: a sua disponibilidade em usar o seu tempo e influência para ajudar aquelas pessoas mais desprotegidas, carenciadas e por vezes excluídas da sociedade em que vivemos.

No momento em que usam a sua imagem e potencial que têm para atrair atenção do público e dos meios de comunicação social, despertam de imediato a solidariedade em prol dos milhares de pessoas que precisam dessa ajuda. Além disso, permitem o uso de sua imagem em campanhas de solidariedade, programas sociais, etc.

Um embaixador social pode entre outras atividades, desempenhar vários contatos com os meios de comunicação social, procurando sensibilizar o público; participar em eventos voltados para a solidariedade; concessionar a sua imagem para cartazes e até visitas aos locais onde se diagnosticaram as várias situações de carência, permitindo conhecer melhor a realidade em que outros vivem.

A sugestão para a criação do “Embaixador Social do IPP” tem como principal objetivo, criar uma dimensão superior à atual para o SGRS, através da imagem de alguém com uma influência notável junto da comunidade. Esta imagem irá permitir atingir uma comunidade que está para lá das paredes do IPP.

5.6.2 Programa “*Conhecer Social*”

Na avaliação que se realizou ao longo do nosso trabalho verificou-se que os vários *Stakeholders* (colaboradores, alunos e entidades externas) conheciam pouco ou muito pouco do sistema, no entanto confirmavam saber que o IPP tem um SGRS certificado. Foi neste sentido que se propôs a extinção de alguns programas que existem no momento e não têm obtido o resultado esperado, que é o conhecimento do SGRS pelos Stakeholders do IPP. Sugere-se a criação do programa “*Conhecer Social*”, coordenado pelo grupo da responsabilidade social e com as seguintes ações:

- Formar ***Multiplicadores de Causa e/ou Responsabilidade Social***. Esta ação permite-nos formar um grupo de colaboradores, alunos e convidar gestores ou os

seus representantes no domínio da RS. Com esta formação pretende-se expandir o conceito social, os valores, missão e objetivo do SGRS do IPP. O objetivo é que estes formandos se multipliquem no terreno, e permitam derrubar barreiras à expansão do SGRS;

- Realizar *Seminários Sociais*. Esta ação seria desenvolvida pelos representantes das várias associações de estudantes coordenados pelo grupo da RS na “Semana da Responsabilidade Social”. No fim destas atividades teriam direito a um diploma social, com a atribuição de um determinado número de créditos sociais, que estaria dependente da complexidade do seminário e do tema escolhido. A ação permitiria o envolvimento dos vários Stakeholders e o conhecimento mais profundo sistema;
- Criar um plano de *formação de RS*. Esta ação poderia perfeitamente integrar o atual calendário de formação anual do IPP, permitindo a integração de ações de formação como: Cidadania; Ética e Valores Sociais; Importância da RS nas PME's, etc. e sobretudo deslocalizar estas formações dos Serviços Centrais.

5.6.3 Programa “Sentir”

Continuando a referir a avaliação que se realizou ao longo do nosso trabalho e que verificou que os vários *Stakeholders* (colaboradores, alunos e entidades externas), reconheciam estar pouco envolvidos no SGRS do IPP, sugeriu-se a criação do programa “Sentir”. A integração de alguns programas em curso deverá ser equacionada pelo Grupo de Trabalho da RS no sentido de aferir a sua permanência no sistema. O programa “Sentir” tem o objetivo de levar os *Stakeholders* do IPP a perceberem o SGRS como uma segunda pele e pretende alcançar de forma transversal toda a rede de contactos do IPP. O programa deve ser acompanhado por uma referência da RS no IPP, bastante dinâmica e de relacionamento fácil, bem aceite tanto na comunidade académica como junto dos colaboradores e coordenado pelo grupo de trabalho da RS. Considera-se, este programa talvez o mais importante de todo o SGRS, uma vez que se o IPP conseguir envolver os

seus Stakeholders no SGRS, terá com certeza uns resultados muito positivos. No programa “Sentir” sugerem-se as seguintes ações:

- Criar a figura do “**Padrinho do programa**”. Com esta ação pretende-se dar “Cara” ao programa, associar o programa a alguém que ou já conheceu ou já vivenciou uma determinada situação. Esta figura teria a aprovação dos representantes dos vários Stakeholders do IPP. Envolvendo-os na escolha de uma personalidade que vestirá a camisola e impulsionará o programa;
- Criar o “**Prémio RS**”. O prémio RS teria como objetivo envolver um aluno, ou colaborador ou até uma entidade externa num concurso que permitisse seleccionar o melhor projeto social desenvolvido para ser implementado no IPP. O Gabinete de empreendedorismo IPP teria uma oportunidade de desenvolver também o empreendedorismo social na região, ajudando a desenvolver e acompanhando todo o processo;
- Prémio ao “**Mérito Social**”. Esta ação terá o objetivo de premiar o bom desempenho de um aluno no âmbito do voluntariado social;
- **Lutar pela Causa**. Pretende-se associar a esta ação a figura do “**Padrinho da Causa**” uma vez que, se uma causa social tiver uma cara conhecida estará muito mais próxima do público que se pretende atingir. Neste sentido o IPP deveria anualmente definir e divulgar as “*Causas sociais*” assumidas no âmbito do SGRS e que irão orientar os programas sociais, no sentido de implementar no terreno as ações mais adequadas.

5.6.4. Programa “Conhecer”

Continuando o nosso caminho no sentido de propor as sugestões que pretendem responder à avaliação que se realizou ao longo do nosso trabalho e que verificou que os vários *Stakeholders* (colaboradores, alunos e entidades externas), conheciam pouco o SGRS. Neste sentido propõe-se o reforço dos programas de comunicação e a

responsabilidade de implementação estaria coordenada por um elemento relacionado com o curso de jornalismo da ESE e com um aluno de jornalismo. Os programas sociais em curso podem ser agregados a um único programa com uma dimensão muito superior, e com ações como:

- **Informar.** Com esta ação pretende-se a fusão dos vários programas em curso e o reforço da comunicação entre os vários *Stakeholders*. Devem ser reforçadas as comunicações de eventos a realizar, envio dos resultados programas e qualquer informação que o grupo de trabalho da RS considere pertinente;
- **Newsletter da RS** – Considera-se da maior importância a divulgação da Newsletter da RS, porque é o único documento que faz a compilação de toda a informação acerca do SGRS. Este documento deveria por isso ter um peso e uma importância muito superior àquela que lhe é atribuída. A sugestão que propomos vai no sentido de se enviar este documento a todos os *Stakeholders* com uma periodicidade definida e não como está a acontecer no momento.

A Newsletter deveria também alterar a forma como é construída, permitindo recolher informação e feedback dos *Stakeholders* acerca dos programas sociais, os seus objetivos, dos seus resultados e com a possibilidade de existir uma parte dedicada a recolher a informação dos alunos, através de entrevistas ou publicação de artigos de opinião, colaboradores, realçar o que de bom existe, etc. Este documento poderia ser distribuído em conjunto com o “Portal “ do IPP.

5.6.5 Programa “Divulgar Social”

Percorrendo o SGRS chegamos ao cenário da divulgação de todo o sistema. A avaliação realizada, também aqui, demonstrou existirem algumas lacunas e é nesse sentido que sugerimos a criação de algumas ações sociais, nomeadamente:

- **Criar “Feira Social”** – Com esta ação social, pretende-se envolver os alunos, colaboradores e entidades externas em torno de uma causa solidária. A divulgação do SGRS associada a atos como por exemplo uma feira de natal, tem com certeza um impacto muito superior. A responsabilidade deste programa estaria a cargo das pessoas que neste momento já coordenam programas como: *“Todos temos amor para dar”*;
- **“Visitas Temáticas”** – Esta ação seria muito importante porque permitira mostrar à comunidade, o IPP e todas as atividades que realiza. A parceria com as escolas secundárias seria importante, porque a criação do *“Dia da água”*; *“Dia do Animal”*; *“Dia da Solidariedade”*, *“Dia da agricultura” com atividades práticas relacionadas com todos estes temas, etc.* Seria interessante integrar os alunos do 11º e 12º ano nestas atividades, porque para além de envolver a comunidade académica, proporciona a divulgação de valores de cidadania;
- **“Semana da RS”** – Com esta ação pretende-se divulgar e envolver toda a comunidade do IPP em torno do SGRS. Durante esta semana realizar-se-iam, atividades desportivas (ex. 24 de futebol por uma causa), atividades solidárias (voluntariado), Seminários temáticos (Causas sociais), dança, teatro, etc. O grupo de RS, teria a responsabilidade e coordenação do programa social;
- Implementação do **“Balanço Social”**. A divulgação do documento do Balanço Social e a sua divulgação, aporta transparência e relevância no momento de mostrar o que se fez, como se fez e que resultados se obtiveram. A responsabilidade deste programa seria dos órgãos de gestão do IPP e permite alcançar toda a comunidade do Instituto.

5.6.6 Programa “Rede Social do IPP”

O conceito de responsabilidade social em Portugal difere muito de pessoas para pessoas. Enquanto há portugueses que acham importante a ajuda aos mais necessitados, existem outros que vêem apenas no estado e nos privados o dever de o fazer. Na realidade um gesto pode fazer a diferença, e é nesse sentido que cada vez mais se tem que evidenciar a importância do SGRS no IPP, para uma região tão desfavorecida como é o Norte Alentejo.

A nossa proposta tem como objetivo a fusão dos programas sociais em curso num programa com uma dimensão superior como o “*Solidariedade Social*”, com o intuito de alcançar um público superior e com um gesto fazer a diferença em várias vertentes da sociedade, desde crianças a idosos, desde a natureza até à energia, etc. É importante atribuir este projeto ao grupo de RS do IPP e criar um grupo de trabalho constituído por elementos dos vários *Stakeholders* (Colaboradores, Alunos, e Entidades Parceiras);

- **Bolsa de Formadores:**

- **“Aprender”:** atendimento a alunos com dificuldade em acompanhar o ensino formal. Esta atividade é um apoio ao desenvolvimento da escolaridade e da cidadania;
- **“Acreditar”:** Atendimento em grupos *in loco*, em parceria com as escolas primárias ou secundárias e a Associação de Estudantes das várias unidades orgânicas do IPP e, visa estimular a aprendizagem de cidadania, valores e até o apoio às várias disciplinas, de crianças e adolescentes da rede pública sem que estas se tivessem que deslocar.
 - **“Formar”:** Com este programa pretende-se dar formação contínua aos membros da comunidade local. A formação não é exclusiva dos ex-alunos ou atuais alunos do IPP, pretende-se alargar estes programas a todos aqueles que consideram a formação, o meio para desenvolver a atividade ou aprender uma nova forma de vida. Seria muito interessante tentar junto das instituições ligadas à criação de emprego, junto dos empresários e até dos agricultores (clientes do laboratório de química agrícola da ESAE), procurar elaborar um plano de formação anual dirigida ao público anteriormente referido que respondesse de forma adequada às necessidades de formação em determinadas áreas profissionais mais desprotegidas. A responsabilidade deste programa seria coordenada pelos docentes das várias unidades orgânicas e alunos;
- **“Cidadania”:** Esta ação será da maior importância para o futuro das novas gerações.

È necessário ir mais longe do que a formação académica com o objetivo de atribuir um título, é essencial formar profissionais solidários, com valores éticos bem interiorizados, com respeito pelo “próximo”. A ação “*Cidadania*” deve caminhar lado a lado com os planos curriculares dos vários cursos lecionados no IPP e seria aconselhável que existisse a possibilidade de se poderem cruzar em disciplinas como: formação e desenvolvimento pessoal, empreendedorismo, etc.

A responsabilidade de implementação do programa deveria ser assumida pelos coordenadores dos cursos, docentes e grupo de RS.

5.6.7 Programa “*Proteger, Reciclar e Renovar*”

Na sequência da avaliação efetuada, observou-se que os *Stakeholders* do IPP até conhecem as várias ações realizadas no âmbito do SGRS nomeadamente das políticas de sustentabilidade. A verdade é que o IPP já tem vários programas ambientais implementados bastante conhecidos pelos seus colaboradores, sugere-se que se possam desenvolver algumas atividades no sentido de envolver os colaboradores, alunos e entidades parceiras e desta forma tornar as preocupações ambientais que existem no IPP, bem mais conhecidas. È neste sentido que se propõe a seguinte ação:

- Criar um “*Concurso de Obras de Arte*”. Esta ação seria uma forma de envolver os *Stakeholders* e chamar a sua atenção para a reciclagem e a transformação de resíduos em obras de arte.

A exigência deste concurso seria a de que as obras só poderiam ser elaboradas a partir de resíduos recolhidos nas várias unidades orgânicas do IPP. Seria muito interessante tentar criar uma parceira com o MACE (Museu de Arte Contemporânea de Elvas) no sentido do elemento que representa esta entidade pudesse integrar o Júri do concurso. A responsabilidade da implementação desta ação seria assumida pelo grupo de trabalho da RS e dos Presidentes das várias Associações de Estudantes;

- **“Limpar Portalegre e Elvas”**. Com esta ação pretendesse criar um grupo de voluntários amigos da natureza e desportos para a poluição que existe nas nossas florestas, barragens, rios, etc.

A ação teria a participação do grupo de voluntário dos IPP e se possível da Proteção Civil de Portalegre;

- **“Energia Limpa”**. Com esta ação seria interessante instalar painéis solares nos vários edifícios do IPP, no sentido de por um lado reduzir os custos de energia e por outro lado dispor de uma fonte de energia inesgotável uma vez que, nos localizamos numa região com uma elevada exposição solar.

Os recursos financeiros poderiam ser assegurados por projetos de investimentos e a sua coordenação estaria ligada à área financeira, do c3i e do setor de manutenção do IPP;

- **“Pedalar”** Aluguer de bicicletas. Esta ação permitiria alterar os hábitos de transportes entre os alunos do IPP.

Pretende-se com esta ação estimular e incentivar os alunos a optarem por transportes alternativos e limpos. A prática de desporto também é aconselhável no momento de desenvolvimento pessoal. As unidades orgânicas e as residências, disponibilizariam aos seus alunos as bicicletas mediante o pagamento de um aluguer/hora. Esta ação deveria ser assumida pelo grupo da RS do IPP.

Quadro 3 – Plano de atuação

SGRS	Programa	Ação a desenvolver	Meios Necessários	Monitorização
Imagem	<i>“Embaixador Social do IPP”</i>	Criar a Figura do Embaixador do SGRS do IPP (definir o perfil de uma personalidade reconhecida do mundo das artes, cultura ou sociedade e cujas origens tivessem sido o IPP ou o Alentejo)	Reunir o grupo da RS e definir muito a figura que se identifica com o IPP, a imagem que este quer transmitir	Sistema de avaliação do BSC
Conhecimento	<i>“Conhecer Social”</i>	<i>Fomentar “Multiplicadores da Causa”</i> <i>Realizar Seminários Sociais</i> <i>Criar no plano anual de formação do IPP, ações de formação de RS (Ex. ética social, RS como estratégia competitiva, etc.)</i>	-Recursos Humanos - Autorização de frequência das formações	Nº de formandos / ação social
Envolvimento	<i>“Sentir”</i>	Criar a figura do <i>“Padrinho do Programa”</i> <i>“Prémio RS”</i> <i>“Prémio Mérito Social”</i> <i>“Lutar pela causa”</i>	- Identificar o perfil do padrinho (Personalidade de referência ligado ao programa) - Angariar junto de entidades os patrocínios dos prémios (ex. um fim de semana numa unidade hoteleira)	Nº de inscrições / Prémio
Comunicação	<i>“Conhecer”</i>	- <i>Informar</i> os colaboradores dos eventos e atividades de RS - <i>Newsletter da RS</i> c/periodicidade bimensal (artigos dos colaboradores, alunos e das várias entidades, notícias dos resultados obtidos com os programas sociais em curso)	Apoio do GRPC do IPP	Nº de comunicações enviadas /colaboradores Nº artigo enviados para publicação/ artigos publicados

Continuação				
Divulgação	“Divulgar social”	<p><i>Feira Social</i> (Ex: Natal)</p> <p><i>Visitas temáticas</i></p> <p><i>Semana da RS</i> (atividades de solidariedade, desportivas ex: 24 horas de futebol por uma causa, e artísticas ex. teatro, dança, etc)</p> <p><i>- Balanço Social</i></p>	<p>Espaço físico</p> <p>Recursos humanos</p> <p>Parcerias com entidades externas</p> <p>Recursos humanos</p>	<p>Nº de visitantes/feira</p> <p>Nº visitas/ano</p> <p>Nº de participações/Colaborador</p>
Políticas dirigidas à comunidade local	“Rede social do IPP”	<p><i>- Solidariedade Social</i> (fusão dos vários programas sociais)</p> <p><i>- Bolsa de Tutores</i> (Aprender, Acreditar)</p> <p><i>- Formar</i></p> <p><i>- Cidadania</i> (Atividades de cidadania)</p>	<p>Disponibilidade dos espaços do IPP (auditórios, cantinas, etc) e cedência dos colaboradores, bem como dispensa de tempo para os alunos desenvolverem as várias atividades)</p> <p>Permitir a frequência de vários grupos carenciados, a formação do IPP</p> <p>Criar parceria com as várias entidades locais e implementar o voluntariado</p>	<p>Nº de participantes/ nº de ações</p> <p>Nº de inscitos/ nº de aulas tutoriais</p> <p>Nº de inscitos / nº que finalizam a formação</p> <p>Nº de voluntários (Indicadores BSC)</p>
Políticas de Sustentabilidade	“Proteger, reciclar e renovar”	<p><i>“Concurso obras de Arte”</i></p> <p><i>“Pedalar”</i> (aluguer de bicicletas)</p> <p><i>“Limpar Portalegre e Elvas”</i></p> <p><i>“Energia Limpa”</i> (Instalar painéis solares nos edifícios do IPP)</p>	<p>- Definir regras do concurso (apenas com resíduos recolhidos no IPP)</p> <p>- Adquirir bicicletas para alterar a forma de deslocação entre residências e escolas, por ex.)</p> <p>No dia da floresta proporcionar um grupo de voluntários para limpar as áreas florestais de Portalegre e Elvas</p> <p>(transporte e equipamentos necessários)</p> <p>Pedir orçamentos e concorrer a financiamento externo</p>	<p>Nº de obras a concurso</p> <p>Nº de bicicletas alugadas por mês</p> <p>Nº de participantes</p> <p>Redução do consumo energético mensal</p>

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Se temos de esperar...

Que seja para colher a semente boa que lançamos hoje no solo da vida.

Se for para semear...

Então que seja para produzir milhões de sorrisos, de solidariedade e amizade.”

In: Ana Lins dos Guimarães Peixoto Bretas (1889 - 1985) poeta goiana.

A Responsabilidade Social (RS), tornou-se um fator de competitividade para as instituições de ensino superior. No passado, o que identificava uma instituição competitiva, era basicamente a formação académica que oferecia. Depois, veio a estratégia da qualidade, mas ainda focada nos serviços ou formação. Hoje, as IES devem investir no aperfeiçoamento das suas relações com todos os seus *Stakeholders*, dos quais dependem e com os quais se relacionam, nomeadamente: alunos, entidades externas (fornecedores), parceiros de investigação e colaboradores.

Formar alunos cada vez mais preparados ou prestar serviços que não degradem o meio ambiente, promover a inclusão social e participar no desenvolvimento da comunidade de que fazem parte, entre outras iniciativas, são diferenciais cada vez mais importantes para a IES na conquista de novos *Stakeholders*.

O IPP tem consciência de que pode contribuir para o desenvolvimento sustentável, gerindo as suas operações, de modo a consolidar o crescimento económico e aumentar a competitividade, ao mesmo tempo que, assegura a defesa do ambiente e promove a responsabilidade social, incluindo os interesses dos seus *Stakeholders*.

Pretendeu-se com este estudo, avaliar a percepção que os *Stakeholders* do IPP têm acerca do seu SGRS, de acordo com as dimensões económica, legal, ética e filantrópica, propostas por Carroll (1979).

A importância deste estudo veio confirmar que as instituições de ensino superior, tal como as empresas, precisam estar preparadas para os novos requisitos de atuação social, reforçados a partir das relações dos vários atores sociais envolvidos numa instituição.

Estes atores (colaboradores, alunos e entidades externas), denominados *Stakeholders* internos e externos do IPP, possuem relacionamentos diferentes entre si, e a sua percepção em relação ao desempenho e performance da instituição, deve ser avaliada e considerada no momento das tomadas de decisão.

Foi neste sentido definido, como objetivo geral deste estudo, identificar a percepção que os *Stakeholders* do IPP têm acerca do seu SGRS, implementado em 2009 e certificado em 2011, quer isto dizer, avaliar o impacto que o SGRS do IPP tem e, que de que forma está a ser percecionado pelos seus *Stakeholders*.

Foi importante, avaliar o seu nível do conhecimento do sistema para perceber (conhecem? O que conhecem? Como têm obtido esse conhecimento?), quais os fatores favoráveis e o que falta desenvolverem no sistema.

Depois, e por último, importou perceber também, se os *Stakeholders* consideram que o SGRS contribuía para a diferenciação, notoriedade e afirmação do IPP. Estes são os grandes objetivos do nosso estudo de caso – conhecer a situação e perceber quais são as propostas que podem melhorar o SGRS na perspetiva dos *Stakeholders*.

Os resultados obtidos permitiram concluir que, e nomeadamente, os *Stakeholders* internos (colaboradores) conhecem o SGRS e consideram-se envolvidos nalguns programas sociais em curso.

No que respeita aos alunos, perante o desconhecimento generalizado do SGRS, sublinhamos o facto de conhecerem as políticas do IPP. Este resultado é relevante.

Numa conclusão generalista, os *Stakeholders* desconhecem o enquadramento teórico do sistema mas conhecem as suas ações. Também, nas partes interessadas externas predomina o desconhecimento do SGRS mas, afirmam reconhecer a boa conduta, transparência e imagem ética e social que o IPP transmite à comunidade e à sociedade.

Este resultado é bastante relevante porque, tal como os alunos, desconhecem o enquadramento teórico mas a atuação ética do IPP com as partes interessadas é reconhecida.

Perante estes resultados:

- **Hipótese H01** – Confirma-se a hipótese H01, uma vez que se confirmou que os *Stakeholders* do IPP conhecem as políticas sociais implementadas

pelo SGRS, embora desconhecem o enquadramento teórico do sistema e da RS e, por essa razão devem ser implementadas algumas iniciativas mais abrangentes que estimulem uma maior interação e percepção dos seus *Stakeholders*;

- **Hipótese H02** – Confirma-se a hipóteses H02. Os *Stakeholders* (colaboradores, alunos e entidades externas) reconhecem a conduta ética, social e transparente que a IPP faz questão de manter nas suas relações institucionais. Ressaltamos a percepção das entidades externas acerca da imagem ética e social que detêm do IPP na comunidade local e regional.

A imagem social do IPP torna-se assim uma importante estratégia de diferenciação e notoriedade no momento de se desenvolver e afirmar a sua atividade formativa.

Para terminar, podemos concluir que a implementação do SGRS de forma adequada significa uma mudança de mentalidade e/ou cultura, e a sua implementação só poderá ser efetiva se os *Stakeholders* envolvidos na rede de relacionamentos do IPP, acreditarem e interiorizem a ética como a única forma de realizar a sua principal atividade, a formação, e atingir os seus objetivos estratégicos de forma sustentável.

Partindo desta conclusão e tendo sido identificadas algumas lacunas, no que respeita à percepção do SGRS por parte dos *Stakeholders* internos (colaboradores), e de forma mais evidente nos *Stakeholders* externos (alunos e entidades externas), foram apresentadas e sugeridas algumas medidas (plano de atuação/intermediação) que, consideramos devam ser analisadas pelo grupo de trabalho da RS, responsável pela implementação e desempenho do SGRS no IPP. Independentemente, de considerarmos que as respostas variam de *Stakeholder* para *Stakeholder*, o processo de “sensibilização” e “divulgação” deve ser realizado de forma contínua, ao longo da vida da instituição, adaptando-se às mutações do ambiente interno e externo. Neste sentido, foram sugeridas medidas como: Instituir o “Balanço Social do IPP” e divulgá-lo junto de todos os *Stakeholders*, com os resultados obtidos através dos programas em curso. Pretende-se através deste documento, mostrar o alcance da RS. Alguns eventos sociais, tais como, seminários sociais, feiras de solidariedade, fóruns de discussão e workshops e em especial, a “*Semana da Responsabilidade Social*”, na qual se realizariam várias atividade sociais, desde o voluntariado social até à prática desportiva por uma causa social (ex. 24 horas de futebol,

com o envolvimento de colaboradores, alunos, e elementos da comunidade local), permitiriam o envolvimento de todos *Stakeholders*, bem como o conhecimento profundo de determinados programas em curso.

Estas atividades estabelecem uma linguagem comum, entre todos os *Stakeholders* da instituição, independentemente do nível hierárquico, da escolaridade ou da área a que pertencem. Atingida a sua sensibilização, não nos pudemos esquecer do seu envolvimento no SGRS, deste envolvimento dependerá fortemente o sucesso de todo o sistema. Também neste setor, depois de identificadas algumas lacunas, foram feitas propostas/sugestões no sentido de as eliminar ou pelo menos de as reduzir.

Numa primeira abordagem, a sugestão vai para a criação do “EMBAIXADOR SOCIAL DO IPP”, alguém reconhecido no mundo da comunicação social, ou das artes, com raízes no Alentejo ou no IPP. Esta medida permite dar “Rosto” ao sistema. No mesmo sentido foi proposto a criação do “Padrinho do Programa”. Consideramos importante e relevante, que a pessoa responsável pela implementação de um determinado programa social, seja aquela que já viveu, de perto ou até mesmo na sua pessoa, aquela situação que se pretende atingir com o programa social, para o promover e implementar com uma maior dinâmica, envolvimento e empenho.

O envolvimento dos *Stakeholders* externos (alunos e entidades parceiras) deve ser fomentado, porque deles depende a imagem social com a respetiva notoriedade e afirmação, que o IPP luta por implementar na região e que permite ter a diferenciação que tanto almeja. Foi também nesta linha de pensamento, que foram sugeridas algumas medidas de forma a envolver os alunos no SGRS do IPP e a incentivar o empreendedorismo social na região, através de candidaturas de projetos sociais, nos quais o IPP possa de alguma forma implementar e desenvolver na comunidade em que se insere. Como incentivo, seria desenvolvido junto do gabinete de empreendedorismo do IPP, a atribuição de um “*Prémio Social*”, atribuição de créditos sociais e reconhecimento de “*Mérito Social*”, a “*Bolsa de Tutores*”, etc.

No que se relaciona com as entidades parceiras do IPP, também foram identificadas algumas lacunas e, embora estes *Stakeholders* desconhecem as políticas associadas ao SGRS, recolhessem a importante “Missão” do IPP no desenvolvimento regional. O IPP,

para além de formar alunos, sente a obrigação de formar profissionais com elevado desempenho social e profissional. Para este setor de *Stakeholders* externos, também foram efetuadas algumas sugestões/propostas para melhorar a sua percepção acerca do SGRS do IPP, nomeadamente: a criação de grupos de trabalho onde se envolvem elementos da Associação de Estudantes do IPP, Colaboradores e Elementos representativos das várias entidades municipais e empresariais da comunidade local.

Na conservação ambiental, propõe-se continuar a limpar as nossas matas e florestas, na reciclagem, propõe-se a criação de um concurso de arte reciclada com resíduos recolhidos apenas no IPP. A poupança de energia também não foi esquecida, com a sugestão de implementar painéis solares nos vários edifícios do IPP, nomeadamente: nas residências, cantinas e unidades orgânicas. Foi proposto tentar mudar ou alterar a forma de deslocação dos alunos e não só, através do incentivo a caminhadas ou aluguer de bicicletas, tão importantes para a prática de desporto e lazer, como para a poupança de energia e a consequente proteção do nosso ambiente, com a diminuição da emissão de gases e outros componentes poluentes, etc.

Para terminar, voltamos a reforçar a afirmação de que a implementação de um Sistema de Gestão de Responsabilidade Social numa instituição de ensino superior, como aconteceu no Instituto Politécnico de Portalegre não acontece por decreto-lei, portaria e/ou comunicação interna, como também não acontece através da realização de grandes eventos e/ou campanhas de marketing e publicidade. O sucesso, depende da cultura ética e social que se transmite, e que se faz sentir no dia-a-dia de cada *Stakeholder*, inclusive na realização de uma pequena tarefa.

Limitações do Estudo

Todas as conclusões obtidas através das análises efetuadas devem ser cautelosas, pois importa referir as limitações apresentadas neste estudo, nomeadamente:

- Não se obteve as respostas de todo o universo dos Stakeholders do IPP;
- O SGRS é bastante recente (o IPP iniciou a sua implementação em 2009 e a certificação aconteceu no dia 25 de Novembro de 2011), pelo que é bastante difícil existir uma percepção e reconhecimento elevado do sistema.

Recomendações futuras de investigação

Como em qualquer trabalho de investigação, devemos pensar no futuro e propor novos projetos. Parece-nos, bastante interessante, que em futuros projetos de investigação se possa avaliar a influência das variáveis motivacionais dos vários *Stakeholders*, internos e externos, e que estão na origem das atitudes de voluntariado, na interiorização dos comportamentos éticos do IPP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACS, Z. (2002). *Innovation and the Growth of Cities*. Cheltenham: Edward Elgar. Administration review, 51(5): 393-401.

ALBREEHT, J. (2002). *Environmental issue entrepreneurship: a Schumpeterian perspective*. *Futures*, 34: 649-661.

AMO, B. (2008). Social Entrepreneurship. Antecedents and outcomes. RENT XXII: *In: Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3: 178

ARROTEIA, J. (1996). *O Ensino Superior em Portugal*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

ASHEY, P. A.(coord.) (2002). *Ética e responsabilidade social nos negócios*. São Paulo:

ASTAD, P. (1998). Grassroots ecopreneurs: Change agents for a sustainable society. *In: Journal of Organizational Change Management*, 11 (2): 157.

ATKINSON, A. A., WATERHOUSE, J. H., & WELLS, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement In: *Sloan Management Review* pp. 25:27: Cambridge.

BACQq, S. & JANSSEN, F. (2008). The Various Facets of Social Entrepreneurship: Literature Review and Classification. In: *Proceedings of RENT XXII. Entrepreneurship asan Engine for Regional Development*, November 20 e 21, Covilhã.

BARENDSEN, L. & GARDENER, H. (2004). Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader? *Leader to Leader*, 34: 43-50.

BAGANHA, M. et al. (2005). *PORTUGAL GEM 2004 Report*. Lisboa: GEM - Global Entrepreneurship Monitor

BOWEN, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, New York.

BORNSTEIN, D. (2005). *Como mudar o mundo: empreendedorismo social e o poder de novas ideias*. Record. 126 p.

CAMPOS, T. Las C. (2002). *Administração de Stakeholders: uma questão ética ou estratégica*. Anais do XXVI ENANPAD, Salvador, Setembro, 46 p.

CANTILLON, R. (1775). *Essai sur la nature du commerce en général*. Institut national d'études démographiques, Paris.

CARROLL, A. B. (1984). "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. In: *Revista de Administração de Empresas*, 24 (4): 204-5 out./dez.

CARROLL, A.B. (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*. Academy of Management Review, vol. 4, pp. 497-505

CARTON, R.B., HOFER, C.W. & MEEKS, M.D. (1998). *The entrepreneur and entrepreneurship: operations definitions of their role in society*. Retrieved, February 27, 2005. Disponível em: <http://www.sbaer.usa.edu/research/1998/ICSB/k004.htm> [consultado em 2012.04.21]

CATFORD, J. (1998). *Social Entrepreneurs Are Vital for Health Promotion – But They Need Supportive Environments Too*. Health promotion International, 13 (2): 95-97.

CHANLAT, J.- F.. (1999). *Ciências Sociais e Management: reconciliando o económico e o social.*, p.7

CHELL, E. (2007). *Social Enterprise and Entrepreneurship, Towards a Convergent. Theory of the Entrepreneurial Process*. International Small Business Journal, 25(1): 5-26.

CHO, A. (2006), "Politics, values and social entrepreneurship: a critical appraisal", in Mair, J., Robinson, J. and Hockerts, K. (Eds), *Social Entrepreneurship*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, pp. 34-56.

CHRISTIE, M. & HONIG, B. (2006). *Social entrepreneurship: New Research Findings*. Journal of World Business, 41 (1): 1-5.

CLARKSON, M. B. E. (1995). *A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Social Performance*. Academy of Management Review 20(1): 92-117

COHEN L. & MUSSON, G. (2000). *Entrepreneurial Identities: Reflections from Two Case Studies*, Organization 7(1): 31-48

COHEN, R. (2002). The dynamics of addiction in the clinical situation. In M. Weegmann & R. Cohen (eds). *The Psychodynamics of addiction*. London: Whurr.

Comissão das Comunidades Europeias (2001). Livro Verde – *Promover um quadro Europeu para a responsabilidade social das empresas*. Bruxelas. Disponível em: http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_pt.pdf [consultado em 2012.06.03]

Comissão das Comunidades Europeias (CEE). (2003). *Livro Verde – Espírito Empresarial na Europa*. Bruxelas. 29 p.

COUTINHO, M. (2003). *A sociedade da informação e o determinismo tecnológico: notas para um debate*. In: Revista LÍBERO. Ano VI, V6, nº 11. Disponível em: <http://www.facasper.com.br/pos/libero/index3.php>. [Consultado em 2012.05.13]

COVIN, J. & SLEVIN, D. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16: 7-26.

DALY, H.E. 1991. Sustainable development: From conceptual theory towards operational principles. *Population and Development Review*. 21: 78-96.

DAVIDSON, P.; LOW, M. & WRIGHT, M. (2001). *Editor's introduction, Low and MacMillan ten years on achievement and future direction for entrepreneurship research*. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(4): 5-16.

DEARLOVE, D. (2004). Interview: Jeff Skoll. In: *Business Strategy Review*, 15(2): 51-53.

DEES, J. G. & ANDERSON, B. B. (2006) *Framing a Theory of Social Entrepreneurship: Building on Two Schools of Practice and Thought, Research on Social Entrepreneurship: Understanding and Contributing to an Emerging Field*, in: Association for Research on Nonprofits Organizations and Voluntary Action (ARNOVA). 1 (3) pp. 39-66.

DEES, G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Kauffman Foundation: 1-5.

DEES, J. (2004). *Rhetoric, reality and research: building strong intellectual foundations for the emerging field of social entrepreneurship*. Presented at the 2004 Skool World

DEFOURNY, J. & NYSSSENS, M.(2006). Defining Social Enterprise. In: *Social Enterprises: At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*. London, NY: Rutledge, 3-26.

DEFOURNY, J. & NYSSSENS, M. (2008a) "*Conceptions of Social Enterprise in Europe and in the United States. A Comparative Analysis*", 8th ISTR International Conference and 2nd EMES-ISTR European Conference: "The Third Sector and Sustainable Social Change: New Frontiers for Research", Barcelona.

DEFOURNY, J. (2001). From Third Sector to Social Enterprise. In Borgaza C. e Defourny J. (eds.), *The Emergence of Social Enterprise*. London – NY: Routledge, 1-28.

DELORS, J.(2000). *Educação: Um tesouro a descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. São Paulo.

DESA, G. (s/d). *Social Entrepreneurship: Snapshots of a Research Field in Emergence*. The 3rd International Social Entrepreneurship Research Conference.

DESS, J. G. (1998). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship. Duke University.

DOBERS, P. (2003). Image of Stockholm. In: *IT-city: Emerging urban entrepreneurship, New Movements in Entrepreneurship*. Cheltenham: Aldershot: Edgar Elgar.

DONALDSON, T., & PRESTON, L. (1995). The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), p.65-91

DOOLEY, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. In: *Advances in Developing Human Resources*. New York (4), 335-354.

DRAYTON, W. (2002). *The Citizen Sector: becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business*. California Management Review, 44 (3): 120–132.

DRUCKER, P. (1970). Entrepreneurship in Business Enterprise. In: *Journal of Business Policy*, New York, Vol. 1. 278 p.

EELLS, R & WALTON, C. (1974). *Conceptual foundations of business* (3rd ed.), Burr Ridge. Boston.

FELDMAN, J. (2001). Towards the Post-University: Centres of Higher Learning and Creative Spaces as Economic Development and Social Change Agents. In: *Economic and Industrial Democracy*, February 2001 22: 99-142

FERNANDES, F. (1973). *Comunidade e Sociedade: leituras sobre problemas conceituais, metodológicas e de aplicação*. Edições Brasil, São Paulo. p. 96-116

FERREIRA, M. P., SANTOS, J. & SERRA, F. (2008). *Ser Empreendedor – Pensar Criar e Moldar a Nova Empresa*. Edições Sílabo, Lisboa.

FERREIRA, S.(s/d). *O Que tem de Especial o Empreendedor Social: O Perfil do Emprego do Empresário Social em Portugal*. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. CES.

FLETCHER D. (2006). *Entrepreneurial processes and the social construction of opportunity*. Entrepreneurship & Regional Development, 18(5): 421-440.

FIDEL, Raya (1992). The case study method: a case study, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. in: *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, p.37-50

FOWLER, A.(2000). *NGDOs as a moment in history: beyond aid to social entrepreneurship or civic innovation?* Third World Quarterly, 21: 637-654.

FREEMAN, E. R. (1998). A stakeholders theory of the modern corporation. In L. P. Hartman (Ed.). *Perspectives in business ethics*. New York: McGraw-Hill International Editions

FREEMAN, E. R. (1984). *Strategic management- a stakeholder approach*. London: Pitman Publishing

FRIEDMAN, V. J., & DESIVILYA, H. (2010). Integrating social entrepreneurship and conflict engagement for regional development in divided societies. *Entrepreneurship and Regional Development*, New York. 22(6), 495-514.

Freyman, J. & Richomme-Huet, K. (s/d). *Social Economy, Social Entrepreneurship and Regional Development: Results and Implications in a region of a southern France (Region Provence-Alpes-Côte-d'Azur)*. Groupe ESC Troyes & EUROMED Marseille.

GARTNER, W. (1988). *Who Is the Entrepreneur? Is the Wrong Question*. American Journal of Small Business, New York. 2 (4): 11-32.

GARTNER, W. (1993). *Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary*. Journal of Business Venturing, New York. 8(1): 231-239.

GARTNER, W. (2001). *Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development*. Entrepreneurship Theory & Practice, New York 25(4): 27-37.

GRÁCIO, S. (1998), *Ensinos técnicos e política em Portugal (1910/1990)*. Lisboa: Instituto Piaget.

HALL, T. & HUBBARD, P. (1998). *The Entrepreneurial City. Geographies of Politics, Regime and Representation*. Chichester: John Wiley.

HAYWOOD, G. & NICHOLLS, J. (2004). *Enterprise dynamics in the 205 most deprived wards in England*. London: Betamodal Ltd.

HENTON, D.; MELVILLE, J. & WALES, K. (1997). *Grassroots Leaders for a new Economy: How Civic Entrepreneurs are Building Prosperous Communities*. San Francisco, CA:

HOLMQUIST, C. (2003). *Is the medium really the message? Moving perspective from the informal sector*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, New York 2

Instituto de Empreendedorismo Social. *Empreendedorismo*. Documento em linha. Disponível em : [http: www.ies.org.pt](http://www.ies.org.pt). [consultado a 08 fevereiro 2012]

JOHANISSON, B. (1990). *Community entrepreneurship – Cases and conceptualisation*. Entrepreneurship & Regional Development, Memphis 2: 71-88.

JOHNSON, S. (2000). Literature Review on Social Entrepreneurship. In: *The Canadian Centre for Social Entrepreneurship*. University of Alberta: Edmonton, Alberta, 1-16.

JONES, C. & SPICER, A. (2005). The sublime object of entrepreneurship. In: *Organization*, Chicago 12: 223-246.

KIRZNER, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

KNIGHT, F. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. University of Chicago Press: Chicago.

KNIGHT, K. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. In: *Journal of Business of the University of Chicago*. Vol. 40. 261 p.

KOONTZ, H. & O'DONNELL, C (1982). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.

KOROSEC, R. & BERMAN, E. (2006). Municipal support for social entrepreneurship. In : *Public Administration Review*, New York 66(3): 448-461.

KUNSCH, M.M.K. (1997) *Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas da Comunicação Organizacional*. São Paulo: Summus.

LARSON, A. (2000). Sustainable innovation through an entrepreneurship lens, In: *Business Strategy and the Environment*, Chicago 9: 304-317.

LAUFER, E. (1975). *Comment on Devient Entrepreneur*. Revue Française de Gestion. Paris

LAVOIE, D. & CHAMLEE-WRIGHT, E. (2000). *Culture and Enterprise*. London: Routledge.

LEADBEATER, C. (1997). *The Rise of the Social Entrepreneur*. London: Demos.

LEÃO, M^a T. (2007). *O Ensino Superior Politécnico em Portugal – Um Paradigma de Formação Alternativo*, Porto: Ed. Afrontamento, Biblioteca das Ciências Sociais, Col. Ciências da Educação 25.

LEITE, E. (2006) *Empreendedorismo, Inovação e Incubação de Empresas – Lei da Inovação*. Edições Bagaço. Recife. Brasil.

LEVITT, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. In: *Harvard Business Review*. set./out., pp 27-38; p. 44-46.

LLOYD, P. & MASON, C. (1984). *Spatial variations in new firm formation in the United Kingdom comparative evidence from Merseyside, Greater Manchester and South Hampshire*. *Regional Studies*, Memphis 18: 207-220.

MACIVER, R.M. & FACE, C. H. (2004). *Comunidade e sociedade como níveis de organização da vida social*. Apud FERNANDES, Florestan, op.cit., p. 118.

MAIR, J. & MARTÍ, I. (2004). *Social Entrepreneurship: What Are We Talking About? A Framework for Future Research*. IESE Business School: University of Navarra, 1-14.

MAIR, J. (2006). Exploring the intentions and opportunities behind social entrepreneurship. In Mair, J.; Robinson, J. & Hockerts, K. (eds). *Social Entrepreneurship*. Basingstoke: Plagrave macmillan.

MAIR, J.& MARTÍ, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, Prediction and delight. *Journal of World Business*, New York 41(1): 36, 44

MCGUIRE, J. W. (1965). *A empresa e a sociedade*. São Paulo: Fundo de Cultura, p.61

METCALFE, C. E. (1998). The stakeholder's corporation. *Business Ethics: A European Review*, 7(1) (January) , 30-36.

MITCHELL, R.K, WOOD, J.D., & Agle B. R. (1997),” Towards a theory of stakeholders identification and salience: defining the principle of who and what really counts”, *Academy of Management Review*, vol. 22, nº4, p. 853-887.

MOORE, G. (1999). Tinged shareholders theory: or what's so special about stakeholders? *Business ethics: A European Review*, 8 (2), April 117-127

MORRIS, M. , PITT L. & BERTON, P. (1996). Entrepreneurial activity in the Third World informal sector. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2 (1): 59-76.

MONKS, R.A.A. & MINOV, N. (2001). *Corporate Governance*. 2ª ed. Oxford . Blackwell Publishers, Lda.

MORT, S.G., WEERAWARDENA, J., & CARNEGIE, K. (2002). Social Entrepreneurship: towards conceptualisation. In: *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. New York . 8, pp. 76-88.

NELAS, J. (2005). *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier.

NETO, F. e FROES, C. (2002): *Empreendedorismo social – a transição para a sociedade sustentável*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

NICHOLLS, A. (2008). *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*. Oxford: Oxford University Press (Paperback Edition).

NOLAN, A. (2003). *Entrepreneurship and Local Economic Development: Programme and Policy Recommendations*. Paris: OECD.

PARKINSON, C. & HOWORTH, C. (2008). The language of social entrepreneurs. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, New York 20(3): 285-309.

PASTAKIA, A. (1998). *Grassroots ecopreneurs: change agents for a sustainable society*. Journal of Organizational Change Management, 11:157-173.

PEREDO, A. & MCLEAN, M. (2006). *Social entrepreneurship: A critical review of the concept*. In: Journal of World Business, Chicago. 41(1):56-65.

PERUZZO, C. K. (1986) *Relações Públicas no Modo de Produção Capitalista*, p. 51

PETERSON, R. (1981). Entrepreneurship and organization. In: *Handbook of Organizational Design*. Oxford. Oxford University Press, p. 65 : 83

POMERANTZ, M. (2003). The business of social entrepreneurship in a “down economy”. In *Business*. Emmaus: Chicago, vol. 25, p.25.

Portal da União Europeia. 2010. “*Estratégia de Lisboa 2000*” Disponível em: http://europa.eu/scadplus/glossary/lisbon_strategy_pt.htm. [consultado em 12 janeiro 2012].

PONTE, J. P.(2006). *Estudos de caso em educação matemática*. Brasil Bolema, 25, pp. 105:132.

PRESTON, L.E. & POST, J.E. (1975). *Private management and public policy: The principle of public responsibility*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

QUARTER, J. (2000). *Beyond the Bottom Line. Socially Innovative Business Owners*. London: Quorum Books.

QUINTÃO, C. (2004). *A Questão Social no Novo Milénio*. Coimbra: Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

QUIVY, R. & CAMPENHOUDT, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações S. A.

REYNOLDS, P., HAY, M. & CAMP, S. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor*. London: London Business School

ROBERTS, D. & WOODS C. (2005). *Changing the World on a Shoestring: The Concept of Social Entrepreneurship*. University of Auckland Business Review: 45-51.

RODRIGUEZ, G. G., FLORES, J. G., & JIMENEZ, E. G. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones Aljibe

SAGAWA, S. & SEGAL, E. (2000). *Common Interest, Common Good: Creating Value Trough Business and Social Sector Partneurship*. California Management Review, 42(2): 105-122.

SARKAR, S. (2009). *Empreendedorismo e Inovação*. Escolar Editora. Lisboa. 2ª Edição.

STAKE, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

SCHUMPETER, J. (1935). *Théorie de l'évolution Economique*. Editions Dalloz (traduction de la deuxième edition de *Théorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 1926).

SCHUMPETER, J. (1950). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York. Harper and Row. 3rd edition.

SCHUYLER, G. (1998). *Social Entrepreneurship: Profit as Means, Not an End*. Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education

SEELOS, C. & MAIR, J. (2005). *Sustainable Development, sustainable profit*. European Business Forum New York (20): 49-53

SHANE, S. & VENKATARAMAN, S. (2000). *The promise of entrepreneurship as a field of research*. Academy of Management Review, 25(1): 217-226.

SHANES, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual - Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

SHANKMAN, N.A. (1999). Reframing the debate between agency and stakeholder theories of the firm. In: *Journal of Business Ethics*. Boston. Nº19, pp.319-334

SHARIR, M. & LERNER, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. In: *Journal of World Business*, New York 41(1): 6-20.

SHAW, E. & CATER, S. (2004). *Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes*. Paper presented at the 24Th Babson-Kauffman Entrepreneurship Conference, Glasgow Scotland

SIMÃO J., COSTA, A. (2000). *O Ensino Politécnico em Portugal*, CCISP, Lisboa

SIMMS, S. & ROBINSON, J. (2006). *Activist or Entrepreneur? An Identity-Based Model of Social Entrepreneurship*. Paper presented at the USASBE / SBI. Tucson: Arizona. Social Entrepreneurship. University of Auckland Business Review: 45-51.

STARIK, M (1994) "The Toronto Conference: Reflections on Stakeholder Theory" *Business and Society* 33:89-95

STEYAERT, C. & KATZ, J. (2004). Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, Boston 16(3): 179-196.

STRYJAN, Y. (2006). The Practice of Social Entrepreneurship: Notes Toward a Resource Perspective. In: *Entrepreneurship as Social Change: A Third Movements in Entrepreneurship Book*. Cheltenham- Northampton: Edward Elgar Publishing, 35-55.

THOMPSON, J., *et al* (2002). The World of the Social Entrepreneur. In: *The International Journal of Public Sector Management*, Boston 15(4/5): 412-431.

THOMPSON, J.; ALVY, G. & LEES, A. (2000). *Social Entrepreneurship – A New Look at the People and the Potential*. Management Decision, 38(5): 328-338.

TÖNNIES, F. (1973). *Comunidade e sociedade Como entidades típico-ideais*. Apud Fernandes, Florestan. *Comunidade e Sociedade: leituras sobre problemas conceituais, metodológicas e de aplicação*. 1973, p.96-116.

VAZQUEZ, A. S. (1990). *Ética*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1990.

VIEIRA, J. N.(2011). *Empreendedorismo e inovação como forma de mudança e inclusão social: criação de uma incubadora social no Município de Ílhavo*. Coimbra.

VIEIRA, R.F. (2007). *Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas*. p. 23.

WADDOCK, S. & POST, J. (1991). *Social Entrepreneurs and Catalytic Change*. Public Administration review, 51(5): 393-401.

WALDINGER, R. & ALDRICH, H. (1990) *Ethnic Entrepreneurs: Immigrant Business in: Industrial Societies*. Newbury Park CA: Sage.

WALLACE, S. (1999). *Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises*. Washington, DC.

YIN, R. (2005). *Estudo de Caso*. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman

YIN, R. (1994). *Case Study research*. Thousands Oaks, CA: Sage.

YIN, R. (1993). *Applications of case study research*. Beverly Hills, CA: Sage Publishing.

ZAFIROVSKI, M. (1999). Probing into the social layers of entrepreneurship: outlines of the sociology of enterprise. In: *Entrepreneurship & Regional Development*, 11: 351-371.

ZENISEK, T.J. (1979). Corporate social responsibility: a conceptualization based on organizational literature. *The Academy of Management Review*, v. 4, n. 3, p. 359:368

ANEXOS

Anexo 1 - E-Inquérito (colaboradores do IPP)

Como foi referido ao longo do nosso estudo o e-inquérito foi distribuído por correio eletrónico e de seguida se anexa o formulário utilizado

E-Inquérito disponível em:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?formkey=dEZDN2dtSDREbGhsTIM3NV RHZG9zZ2c6MQ>

Questionário (Colaboradores)

O meu nome é Amélia Canhoto e sou aluna do 2º ano do Mestrado de " Empreendedorismo e gestão de PME's " da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Portalegre. Pretende-se com este estudo, aferir o grau de conhecimento que os colaboradores do IPP têm acerca do seu Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGRS). Gostaria de pedir a sua colaboração para o preenchimento deste questionário. Pede-se que seja sincero, assegurando desde já que os dados serão anónimos, confidenciais e tratado apenas no âmbito deste estudo Agradeço a vossa colaboração. O tempo estimado para o preenchimento deste inquérito pode variar entre 3 a 5 minutos

*** Required**

Unidade Orgânica onde desempenha funções *

- ☐ SC
- ☐ SAS
- ☐ ESTG
- ☐ ESAE
- ☐ ESE
- ☐ ESS

Idade *

Sexo *

- ☐ M
- ☐ F

Profissão *

- ☐ Docente
- ☐ Não docente

Tempo de Serviço *

Sabe que o IPP tem um SGRS certificado? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Conhece o Sistema de Responsabilidade Social do IPP?

*Se respondeu Não termina aqui o seu inquérito

- ☐ Sim
- ☐ Não

Indique numa escala de 1 a 5 o seu grau de conhecimento do SGRS do IPP

1 2 3 4 5

Nada ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

Indique numa escala de 1 a 5 o seu grau de envolvimento nos programas de responsabilidade social (RS) do IPP

1 2 3 4 5

Nada envolvido ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito envolvido

Indique o seu grau de conhecimento acerca dos seguintes itens

	Não conheço	Conhecimento pouco	Conheço o suficiente	Conheço Muito
Valores da RS no IPP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Missão da RS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Não conheço	Conhecimento pouco	Conheço o suficiente	Conheço Muito
Ética na RS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas em curso no SGRS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicadores sociais no BSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o seu grau de conhecimento em relação às políticas relativas à comunidade local implementadas pelo SGRS do IPP

	Não conheço	Conhecimento pouco	Conheço o suficiente	Conheço Muito
O IPP proporciona oportunidades de formação aos colaboradores e comunidade local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores do IPP são motivados e incentivados a participar em atividades sociais na comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O IPP tenta fazer as suas aquisições no mercado local, sempre que	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Não conheço	Conhecimento pouco	Conheço o suficiente	Conheço Muito
possível				

Indique o seu grau de conhecimento acerca dos valores sociais do IPP

	Sim	Não	Em parte	Não conheço
O IPP divulga os seus valores sociais aos colaboradores através de comunicação interna ou outra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Os colaboradores (docentes e não docentes) têm consciência dos valores sociais e regras de conduta ética e social do IPP

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

O IPP proporciona formação aos seus colaboradores sobre a importância dos valores e regras de conduta do IPP

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Indique o seu grau de conhecimento acerca das políticas de sustentabilidade do SGRS do IPP
o IPP revela preocupação em reduzir o impacto ambiental na instituição através:

	Sim	Não	Não conheço

	Sim	Não	Não conheço
Poupança de energia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimização e reciclagem de resíduos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevenção da poluição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proteção da Natureza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opções de transporte sustentável?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por último indique-nos como obteve conhecimento do SGRS

- ☐ Comunicação do IPP
- ☐ Newsletter do grupo da RS do IPP
- ☐ Através de colaboradores
- ☐ Por Email
- ☐ Outros

Se dependesse de si, quais as sugestões (criação/extinção, divulgação, etc) que introduziria no

SGRS no IPP

Obrigada pela colaboração

Powered by [Google Docs](#) [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Anexo 2 - É-Inqueritos (Alunos IPP)

e-inquérito disponível:

<https://docs.google.com/spreadsheets/gform?key=0AqLig9nzjPaadEZDN2dtSDREbGhsTIM3NVRHZG9zZ2c&gridId=0#edit>

Como foi referido ao longo do nosso estudo o *e-inquérito* foi distribuído por correio eletrónico e de seguida **Questionário (Alunos)** se anexa o formulário utilizado.

O meu nome é Amélia Canhoto e sou aluna do 2º ano do Mestrado de " Empreendedorismo e gestão de PME's " da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre, e pretende-se com este estudo, aferir o grau de conhecimento que os colaboradores do IPP têm acerca do seu Sistema de Responsabilidade Social (SGRS). Gostaria de pedir a sua colaboração para o preenchimento deste questionário. Pede-se que seja sincero, assegurando desde já que os dados serão anónimos, confidenciais e tratado apenas no âmbito deste estudo. Agradeço desde já a vossa colaboração. O tempo estimado para o preenchimento deste inquérito pode variar entre 3 a 5 minutos

*** Required**

Unidade Orgânica *

- ☐ ESTG
- ☐ ESAE
- ☐ ESS
- ☐ ESE

Curso *

- ☐ Mestrado
- ☐ Licenciatura
- ☐ CET

Ano em que está inscrito *

- ☐ 1ºAno
- ☐ 2ºAno
- ☐ 3ºAno
- ☐ 4ºAno
- ☐

Idade *

- ☐ 18-21
- ☐ 22-30
- ☐ 31-45
- ☐ >45

Sexo *

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Sabe que o IPP tem um SGRS certificado? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Conhece o Sistema de Gestão de Responsabilidade Social do IPP? *Se responder NÃO termina aqui o seu inquérito

- ☐ Sim
- ☐ Não

Indique numa escala de 1 a 5 o seu grau de conhecimento acerca do SGRS do IPP

1 2 3 4 5

Nada ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito

Indique numa escala de 1 a 5 o seu grau de envolvimento nos programas de Responsabilidade Social (RS) do IPP

1 2 3 4 5

Nada envolvido ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito envolvido

Indique numa escala de 1 a 5 o seu grau de conhecimento acerca dos seguintes itens

Nada Quase Pouco Suficiente Muito
Nada

	Nada	Quase Nada	Pouco	Suficiente	Muito
Valores da RS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Missão da RS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ética na RS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas em curso no âmbito da RS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indicadores sociais no BSC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique numa escala de 1 a 5 o seu grau de conhecimento em relação às políticas relativas à comunidade local implementadas pelo SGRS do IPP. Em que 1 = Nada 5 = Muito

	Nada	Quase Nada	Pouco	Suficiente	Muito
O IPP proporciona oportunidades de formação a membros da comunidade local (ex: estágios, formação contínua, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos do IPP são incentivados a participar em atividades de RS na	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nada	Quase Nada	Pouco	Suficiente	Muito
comunidade local (através da dispensa de aulas, atribuição de créditos sociais, etc)					

O IPP desenvolve programas no âmbito da RS com elevada importância para a formação ética dos seus alunos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Indique numa escala de 1 a 4 o seu grau de conhecimento acerca dos valores sociais do IPP

	Sim	Não	Em parte	Não tenho conhecimento
O IPP divulga os seus valores sociais aos colaboradores (Ex: material de Marketing, comunicação formal ou informal, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os alunos têm consciência dos valores e regras de conduta ética e social do IPP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Sim	Não	Em parte	Não tenho conhecimento
O IPP proporciona formação aos seus alunos sobre a importância dos valores sociais e éticos no momento da construção da sua imagem profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o seu grau de conhecimento acerca das políticas de sustentabilidades do SGRS no IPPO
IPP revela preocupação em reduzir o impacto ambiental da instituição através:

	Sim	Não	Não Sei
Poupança de Energia?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimização e reciclagem de resíduos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimização da poluição?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proteção da Natureza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opções de transporte sustentável?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por último, indique-nos como teve conhecimento do SGRS do IPP

Se dependesse de si, quais as sugestões/alterações (ex: criação ou extinção programas, divulgação, maior envolvimento, etc.) que introduziria no SGRS do

IPP



Obrigado pela participação

Submit

Powered by [Google Docs](#)

Anexo 3 - É-Inqueritos (Entidades Externas)

Como foi referido ao longo do nosso estudo o *e-inquérito* foi distribuído por correio eletrónico e de seguida se anexa o formulário utilizado.

E-inquérito disponível:

<https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dDBpX2lXMGZOSXRweDVsMDJUSEt6Y2c6MQ>

Questionário (Entidades Parceiras do IPP)

O meu nome é Amélia Canhoto e sou aluna do 2º ano do Mestrado de " Empreendedorismo e gestão de PME's " da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Portalegre. Pretende-se com este estudo, aferir o grau de conhecimento que os colaboradores do Instituto Politécnico de Portalegre (IPP) têm acerca do seu Sistema de Gestão de Responsabilidade Social (SGRS). Gostaria de pedir a sua colaboração para o preenchimento deste questionário. Pede-se que seja sincero, assegurando desde já que os dados serão anónimos, confidenciais e tratado apenas no âmbito deste estudo Agradeço desde já a vossa colaboração. O tempo estimado para o preenchimento deste inquérito pode variar entre 3 a 5 minutos

*** Required**

Entidade *

- ☐ Publica
- ☐ Privada

Tipo de Entidade *

- ☐ Fornecedor
- ☐ Associação
- ☐ Investigação, Ensino
- ☐ Outra

Unidade Orgânica com a qual se relaciona

- ☐ Escola Superior Tecnologia e Gestão
- ☐ Escola Superior Agrária de Elvas
- ☐ Escola Superior de Educação
- ☐ Escola Superior de Saúde
- ☐ Serviços de Ação Social
- ☐ Serviços Centrais
- ☐

Sabe que o IPP tem um SGRS certificado? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Conhece o SGRS do IPP *Se respondeu NÃO, o seu inquérito termina

- ☐ Sim
- ☐ Não

Indique numa escala de 1 a 5 o seu grau de conhecimento do SGRS do IPP *

1 2 3 4 5

Nada ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Excelente

Indique numa escala de 1 a 5 o seu grau de envolvimento nos programas de responsabilidade social (RS) do IPP *

1 2 3 4 5

Nada envolvido ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito envolvido

Numa escala de 1 a 5 indique o seu grau de conhecimento acerca dos seguintes itens do SGRS *

	Nada	Muito Pouco	Suficiente	Muito	Bastante
Valores da RS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Missão da RS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ética na RS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas em curso no SGRS do IPP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nada Muito Pouco Suficiente Muito Bastante

Indicadores Sociais
do SGRS do IPP



Numa escala de 1 a 5 indique o seu grau de conhecimento em relação às políticas dirigidas à comunidade local implementadas pelo SGRS do IPP *

1 2 3 4 5

Desconheço      Conheço na totalidade

Numa escala de 1 a 5 indique o seu grau de conhecimento em relação às oportunidades de formação a membros da comunidade local (ex. estágios, ações de formação de curta duração, etc.) *

1 2 3 4 5

Desconheço      Conheço na totalidade

O IPP sempre que possível tenta efetuar as suas aquisições no mercado local, indique numa escala de 1 a 5 o seu grau de conhecimento *

1 2 3 4 5

Desconheço      Conheço na totalidade

Numa escala de 1 a 5 indique o seu grau de conhecimento acerca do código de ética que o IPP faz questão de manter sempre presente na relação com os seus fornecedores e entidades parceiras *

1 2 3 4 5

Desconheço      Conheço na totalidade

Indique se concorda com as seguintes afirmações: *

	Sim	Não	Em parte	Não sei
O IPP tem uma conduta de transparência nas relações com os seus fornecedores e procura divulgar os seus valores sociais junto dos seus parceiros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os parceiros comerciais e civis têm consciência dos valores e regras de conduta ética e social do IPP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Indique o seu grau de conhecimento acerca das políticas de sustentabilidade do SGRS do IPP *

	Desconheço	Conheço Pouco	Conheço na Integra
Poupança de energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minimização e reciclagem de resíduos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prevenção da poluição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proteção da natureza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opções de transporte sustentável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por último indique-nos como teve conhecimento do SGRS do IPP *

- ☐ Comunicação do IPP
- ☐ Newsletter do grupo da Responsabilidade Social
- ☐ Por outros colaboradores
- ☐ Por email
- ☐ Outro meio

Se dependesse de si ou da sua entidade, quais as sugestões (criação de novos programas, extinção, formas de divulgação, formas de integração dos RH, etc) que introduziria no Sistema de Responsabilidade Social do

IPP? *



Obrigada pela vossa colaboração

Powered by [Google Docs](#) [Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Ter](#)

Anexo 4 - Output do Software SPSS (colaboradores)

COLABORADORES

Unidade orgânica onde desempenha funções

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S.C	11	12,0	12,0	12,0
	S.A.S.	7	7,6	7,6	19,6
	E.S.T.G.	20	21,7	21,7	41,3
	E.S.A.E.	26	28,3	28,3	69,6
	E.S.E	12	13,0	13,0	82,6
	E.S.S.	16	17,4	17,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	28	30,4	30,4	30,4
	Feminino	64	69,6	69,6	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	22-26	16	17,4	17,4	17,4
	27-35	25	27,2	27,2	44,6
	>36	51	55,4	55,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Profissão

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Docente	31	33,7	33,7	33,7
	Não docente	61	66,3	66,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Tempo de serviço

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 Anos	35	38,0	38,0	38,0
	6-10 Anos	27	29,3	29,3	67,4
	11-15 Anos	17	18,5	18,5	85,9
	16-20 Anos	2	2,2	2,2	88,0
	>21 Anos	11	12,0	12,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Sabe que o IPP tem um SGRS certificado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	68	73,9	73,9	73,9
	Não	24	26,1	26,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Conhece o SGRS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	67	72,8	72,8	72,8
	Não	25	27,2	27,2	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Indique o seu grau de envolvimento nos programas de RS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada envolvido	51	55,4	55,4	55,4
	Pouco envolvido	11	12,0	12,0	67,4
	Envolvido	26	28,3	28,3	95,7
	Muito envolvido	3	3,3	3,3	98,9
	Totalmente Envolvido	1	1,1	1,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca dos valores de RS no IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não conheço	28	30,4	30,4	30,4
	Conheço pouco	12	13,0	13,0	43,5
	Conheço o suficiente	49	53,3	53,3	96,7
	Conheço Muito	3	3,3	3,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca da Missão na RS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não conheço	33	35,9	35,9	35,9
	Conheço pouco	3	3,3	3,3	39,1
	Conheço o suficiente	43	46,7	46,7	85,9
	Conheço Muito	13	14,1	14,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca da Ética na RS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não conheço	27	29,3	29,3	29,3
	Conheço pouco	21	22,8	22,8	52,2
	Conheço o suficiente	31	33,7	33,7	85,9
	Conheço Muito	13	14,1	14,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

O IPP proporciona oportunidades de formação aos colaboradores e comunidade local

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não conheço	15	16,3	16,3	16,3
	Conheço Pouco	48	52,2	52,2	68,5
	Conheço o suficiente	26	28,3	28,3	96,7
	Conheço Muito	3	3,3	3,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Os colaboradores do IPP são motivados e incentivados a participar em atividades sociais na comunidade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não conheço	15	16,3	16,3	16,3
	Conheço Pouco	35	38,0	38,0	54,3
	Conheço o suficiente	39	42,4	42,4	96,7
	Conheço Muito	3	3,3	3,3	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca dos Indicadores Sociais definidos no BSC

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não conheço	28	30,4	30,4	30,4
	Conheço pouco	26	28,3	28,3	58,7
	Conheço o suficiente	30	32,6	32,6	91,3
	Conheço Muito	8	8,7	8,7	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca dos programas em curso no SGRS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não conheço	16	17,4	17,4	17,4
	Conheço pouco	46	50,0	50,0	67,4
	Conheço o suficiente	22	23,9	23,9	91,3
	Conheço Muito	8	8,7	8,7	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

IPP divulga os seus valores sociais aos colaboradores através de comunicação interna ou outra

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	6	6,5	6,5	6,5
	Não	53	57,6	57,6	64,1
	Em parte	17	18,5	18,5	82,6
	Não conheço	16	17,4	17,4	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

O IPP Proporciona formação aos seus colaboradores sobre a importância dos valores e regras de conduta do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	31	33,7	33,7	33,7
	Não	24	26,0	26,0	59,7
	Em parte	3	3,3	3,3	63,0
	Não conheço	35	37,0	37,0	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Os colaboradores (docentes e não docentes) têm consciência dos valores sociais e regras de conduta ética e social do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	28	30,4	30,4	30,4
	Não	60	65,2	65,2	95,7
	Em parte	2	2,2	2,2	97,8
	Não conheço	2	2,2	2,2	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

Os colaboradores (docentes e não docentes) têm consciência dos valores sociais e regras de conduta ética e social do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	28	30,4	30,4	30,4
	Não	60	65,2	65,2	95,7
	Em parte	2	2,2	2,2	97,8
	Não conheço	2	2,2	2,2	100,0

IPP tenta fazer as suas aquisições no mercado local sempre que possível

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não conheço	23	25,0	25,0	25,0
	Conheço Pouco	50	54,3	54,3	79,3
	Conheço o suficiente	18	19,6	19,6	98,9
	Conheço Muito	1	1,1	1,1	100,0
	Total	92	100,0	100,0	

IPP revela preocupação em reduzir o impacto ambiental na instituição através:

Poupança de energia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	53	40,2	57,0	57,0
	Não	38	28,8	40,9	97,8
	Não conheço	2	1,5	2,2	100,0
	Total	93	70,5	100,0	
Missing	System	39	29,5		

IPP revela preocupação em reduzir o impacto ambiental na instituição através:

Poupança de energia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	53	40,2	57,0	57,0
	Não	38	28,8	40,9	97,8
	Não conheço	2	1,5	2,2	100,0
	Total	93	70,5	100,0	
Missing	System	39	29,5		
Total		132	100,0		

O IPP revela preocupação em reduzir o impacto ambiental na instituição através:

Opções de transporte sustentável

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	66	50,0	71,7	71,7
	Não	8	6,1	8,7	80,4
	Não conheço	18	13,6	19,6	100,0
	Total	92	69,7	100,0	
Missing	System	40	30,3		
Total		132	100,0		

~

O IPP revela preocupação em reduzir o impacto ambiental na instituição através:

Prevenção da poluição

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	60	45,5	65,2	65,2
	Não	9	6,8	9,8	75,0
	Não conheço	23	17,4	25,0	100,0
	Total	92	69,7	100,0	
Missing	System	40	30,3		
Total		132	100,0		

Por último indique-nos como obteve conhecimento do SGRS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comunicação do IPP	46	50,0	50,5	50,5
	Newsletter do grupo da RS do IPP	12	13,0	13,2	63,7
	Através de colaboradores	10	10,9	11,0	74,7
	Por email	22	23,9	24,2	98,9
	Outro meio	1	1,1	1,1	100,0
	Total	91	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
Total		92	100,0		

O IPP revela preocupação em reduzir o impacto ambiental na instituição através:

Opções de transporte sustentável

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	66	50,0	71,7	71,7
	Não	8	6,1	8,7	80,4
	Não conheço	18	13,6	19,6	100,0
	Total	92	69,7	100,0	
Missing	System	40	30,3		
Total		132	100,0		

Anexo 5 - Output do SPSS (Alunos)

Unidade Organica					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ESTG	118	44,0	44,0	44,0
	ESAE	81	30,2	30,2	74,3
	ESS	42	15,7	15,7	89,9
	ESE	27	10,1	10,1	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Curso					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mestrado	48	17,9	17,9	17,9
	Licenciatura	197	73,5	73,5	91,4
	CET	23	8,6	8,6	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Ano em que está inscrito					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1º Ano	68	25,4	25,4	25,4
	2º Ano	153	57,1	57,1	82,5
	3º Ano	40	14,9	14,9	97,4
	4º Ano	7	2,6	2,6	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Idade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-21	55	20,5	20,5	20,5
	22-30	115	42,9	42,9	63,4
	31-45	46	17,2	17,2	80,6
	> 45	52	19,4	19,4	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Sexo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	165	61,6	61,6	61,6
	Feminino	103	38,4	38,4	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Sabe que o IPP tem um SGRS certificado?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	212	79,1	79,1	79,1
	Não	56	20,9	20,9	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Conhece o SGRS do IPP?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	74	27,6	27,6	27,6
	Não	194	72,4	72,4	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca do SGRS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não conhece nada o sistema	189	70,5	70,5	70,5
	Conhece pouco	16	6,0	6,0	76,5
	Conhece o suficiente	60	22,4	22,4	98,9
	Conhece bastante bem o sistema	3	1,1	1,1	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Indique numa escala 1-5 o seu grau de envolvimento nos programas do SGRS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada envolvido	214	79,9	79,9	79,9
	Pouco envolvido	54	20,1	20,1	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca a Ética na RS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	131	48,9	48,9	48,9
	Conheço muito Pouco	84	31,3	31,3	80,2
	Conheço pouco	53	19,8	19,8	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca da Missão da RS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	117	43,7	43,7	43,7
	Conheço muito Pouco	79	29,5	29,5	73,1
	Conheço pouco	72	26,9	26,9	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca dos indicadores sociais implementados no BSC do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	150	56,0	56,0	56,0
	Conheço muito Pouco	78	29,1	29,1	85,1
	Conheço pouco	34	12,7	12,7	97,8
	Conheço o suficiente	6	2,2	2,2	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca dos programas em curso no âmbito da RS no IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	126	47,0	47,0	47,0
	Conheço muito Pouco	79	29,5	29,5	76,5
	Conheço pouco	63	23,5	23,5	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Os alunos do IPP são motivados e incentivados a participar em atividades de RS na comunidade local

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço Totalmente	5	1,9	1,9	1,9
	Conheço muito pouco	128	47,8	47,8	49,6
	Conheço pouco	129	48,1	48,1	97,8
	Conheço o suficiente	6	2,2	2,2	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca das políticas comunitárias: O IPP proporciona oportunidades de formação a membros das comunidades local (ex. estágios, formação, etc)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	114	42,5	42,5	42,5
	Conheço muito Pouco	78	29,1	29,1	71,6
	Conheço pouco	71	26,5	26,5	98,1
	Conheço o suficiente	5	1,9	1,9	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Indique se tem consciência dos valores e regras de conduta ética e social do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	114	42,5	42,5	42,5
	Conheço muito Pouco	77	28,7	28,7	71,3
	Conheço pouco	77	28,7	28,7	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca dos valores de RS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	117	43,7	43,7	43,7
	Conheço muito pouco	79	29,5	29,5	73,1
	Conheço pouco	72	26,9	26,9	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

O IPP divulga os seus valores sociais aos alunos através de comunicação interna

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	46	17,2	17,2	17,2
	Não	148	55,2	55,2	72,4
	Não tenho conhecimento	74	27,6	27,6	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca dos valores de RS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	117	43,7	43,7	43,7
	Conheço muito Pouco	79	29,5	29,5	73,1
	Conheço pouco	72	26,9	26,9	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

**Indique se tem conhecimento acerca das políticas de sustentabilidade no IPP no
que se refere à minimização de resíduos e reciclagem**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	209	78,0	78,0	78,0
	Não	28	10,4	10,4	88,4
	Desconheço	31	11,6	11,6	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

**Indique se tem conhecimento acerca das políticas de sustentabilidade no IPP no
que se refere à poluição**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	178	66,4	66,4	66,4
	Não	61	22,8	22,8	89,2
	Desconheço	29	10,8	10,8	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

**Indique se tem conhecimento das políticas de sustentabilidade no IPP no que se
refere à poupança de energia no IPP**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	200	74,6	74,6	74,6
	Não	27	10,1	10,1	84,7
	Desconheço	41	15,3	15,3	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

O IPP proporciona aos seus alunos formação sobre a importância dos valores sociais e éticos no momento da construção da sua imagem profissional

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	161	60,1	60,1	60,1
	Não	3	1,1	1,1	61,2
	Em parte	3	1,1	1,1	62,3
	Não tenho conhecimento	101	37,7	37,7	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Indique se tem conhecimento acerca das políticas de sustentabilidade no IPP no que se refere à política de transporte sustentável

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	177	66,0	66,0	66,0
	Não	51	19,0	19,0	85,1
	Desconheço	40	14,9	14,9	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Indique se tem conhecimento acerca das políticas de sustentabilidade no IPP no que se refere à proteção da natureza

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	208	77,6	77,6	77,6
	Não	34	12,7	12,7	90,3
	Desconheço	26	9,7	9,7	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Indique-nos como obteve conhecimento do SGRS implementado no IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comunicação do IPP	106	39,6	39,6	39,6
	Newsletter do grupo de RS do IPP	77	28,7	28,7	68,3
	Por outros alunos ou colaboradores	4	1,5	1,5	69,8
	Por email	80	29,9	29,9	99,6
	Outro	1	,4	,4	100,0
	Total	268	100,0	100,0	

Anexo 6 - Output do SPSS (Entidades externas)

Entidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Publica	33	42,9	42,9	42,9
	Privada	44	57,1	57,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Tipo entidade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Fornecedor	24	31,2	31,2	31,2
	Associação	34	44,2	44,2	75,3
	Investigação e ensino	12	15,6	15,6	90,9
	Outra	7	9,1	9,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Unidade Orgânica com a qual se relaciona					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ESTG	6	7,8	7,8	7,8
	ESAE	14	18,2	18,2	26,0
	ESE	13	16,9	16,9	42,9
	ESS	7	9,1	9,1	51,9
	SAS	8	10,4	10,4	62,3
	Serviços centrais	29	37,7	37,7	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

				Cumulative
--	--	--	--	------------

				Cumulative
--	--	--	--	------------

--	--	--	--	--

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Maria Amélia da Silva Canhoto 205

Indique se tem conhecimento acerca das políticas de sustentabilidade do SGRS: Opções de transporte sustentável

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Desconheço	46	59,7	59,7	59,7
Conheço pouco	22	28,6	28,6	88,3
Conheço totalmente	9	11,7	11,7	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Indique se tem conhecimento acerca das políticas de sustentabilidade do SGRS:

Minimização de resíduos e reciclagem

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Desconheço	68	88,3	88,3	88,3
Conheço pouco	1	1,3	1,3	89,6
Conheço totalmente	8	10,4	10,4	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Indique se tem conhecimento acerca das políticas de sustentabilidade do SGRS:

Proteção da natureza

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Desconheço	62	80,5	80,5	80,5
Conheço pouco	8	10,4	10,4	90,9
Conheço totalmente	7	9,1	9,1	100,0
Total	77	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca das políticas de sustentabilidade do SGRS:

Poupança de energia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço	49	63,6	63,6	63,6
	Conheço pouco	10	13,0	13,0	76,6
	Conheço totalmente	18	23,4	23,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

O IPP tem uma conduta de transparência nas relações com os seus fornecedores e procura divulgar os seus valores sociais junto dos seus parceiros, concorda?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	41	53,2	53,2	53,2
	Não	17	22,1	22,1	75,3
	Em parte	7	9,1	9,1	84,4
	Totalmente	12	15,6	15,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Os parceiros comerciais e civis têm consciência dos valores e regras de conduta ética e social do IPP, concorda

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	33	42,9	42,9	42,9
	Não	8	10,4	10,4	53,2
	Em parte	6	7,8	7,8	61,0
	Totalmente	30	39,0	39,0	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca do código de ética que o IPP faz questão de manter sempre presente na relação com os seus fornecedores e entidades parceiras

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	20	26,0	26,0	26,0
	Conheço muito pouco	40	51,9	51,9	77,9
	Conheço Bem	17	22,1	22,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Sabe que IPP sempre que possível tenta efetuar as suas aquisições no mercado local

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	47	61,0	61,0	61,0
	Conheço muito Pouco	23	29,9	29,9	90,9
	Conheço pouco	7	9,1	9,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca dos programas em curso no SGRS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	51	66,2	66,2	66,2
	Conheço muito Pouco	24	31,2	31,2	97,4
	Conheço pouco	2	2,6	2,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca das políticas dirigidas à comunidade local implementadas pelo SGRS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	47	61,0	61,0	61,0
	Conheço muito Pouco	23	29,9	29,9	90,9
	Conheço pouco	7	9,1	9,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Indique numa escala 1-5 o seu grau de envolvimento nos programas do SGRS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada envolvido	53	68,8	68,8	68,8
	Pouco envolvido	24	31,2	31,2	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca dos indicadores sociais do SGRS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	54	70,1	70,1	70,1
	Conheço muito Pouco	21	27,3	27,3	97,4
	Conheço pouco	2	2,6	2,6	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca dos valores de RS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	44	57,1	57,1	57,1
	Conheço muito Pouco	25	32,5	32,5	89,6
	Conheço pouco	8	10,4	10,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca da ética na RS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	47	61,0	61,0	61,0
	Conheço muito Pouco	22	28,6	28,6	89,6
	Conheço pouco	8	10,4	10,4	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Indique o seu grau de conhecimento acerca da missão de RS do IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Desconheço totalmente	47	61,0	61,0	61,0
	Conheço muito Pouco	23	29,9	29,9	90,9
	Conheço pouco	7	9,1	9,1	100,0
	Total	77	100,0	100,0	

Indique-nos como obteve conhecimento do SGRS implementado no IPP

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Comunicação do IPP	30	39,0	39,0	39,0
	Newsletter do grupo de RS do IPP	18	23,4	23,4	62,3
	Por outros Parceiros	4	5,2	5,2	67,5
	Por email	19	24,7	24,7	92,2
	Outro	6	7,8	7,8	100,0
	Total	77	100,0	100,0	